



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de :

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN OPERATIVO FINANCIERO
PARA LA CAPTACIÓN Y COLOCACIÓN DE RECURSOS
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA, AÑO 2014”**

Norma Patricia Reino Quishpe

**Riobamba – Ecuador
2014**

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL:

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación

Ing. Edison Vinicio Calderón Morán

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina

MIEMBRO DE TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA:

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

Norma Patricia Reino Quishpe

DEDICATORIA

La presente tesis dedico primero a Dios por darme la vida y concederme la oportunidad de seguir aprendiendo cada día más.

A mi Esposo Jairo y mis hijas Naomi y Allyson quienes son mi vida y me han brindado su amor apoyo y comprensión y me han dado la fuerza para llegar a un feliz término.

A mi madre por su amor y ayuda, por estar siempre a mi lado apoyándome en todos mis proyectos lo que me ha ayudado a cumplir mis objetivos.

Norma R.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento profundo al Ing. Edison Calderón, e Ing. Pedro Bravo quienes supieron guiarme con sus conocimientos en el desarrollo de este proyecto.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, que me abrió sus puertas y me permitió realizar la investigación, y de manera especial a la Lcda. Martha Burgos, Gerente (E).

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por haberme acogido como estudiante dándome la oportunidad de estudiar y darme los conocimientos necesarios y enseñarme a buscar y alcanzar el éxito.

Norma R.

ÍNDICE GENERAL

Portada	I
Certificación del Tribunal	II
Certificación de Autoría	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice general	VI
Índice de cuadros	IX
Índice anexos	X
Introducción	1
CAPÍTULO I	
1. Antecedentes Históricos de la Empresa Cooperativa en el Ecuador	3
1.1 La empresa cooperativa	3
1.2 El sistema cooperativo en el Ecuador	6
1.3 Importancia del sistema cooperativo en la economía de los países	8
1.4 Importancia del sistema cooperativo en el Contexto Social	11
1.5 Las cooperativas de ahorro y crédito en lo económico y financiero	12
1.6 Fundamentos teóricos	13
1.6.1 Valores	14
1.6.2 Principios	14
1.7 Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS	15
1.7.1 Atribuciones de la SEPS	16
1.7.1 Importancia de la supervisión de la SEPS	17
CAPÍTULO II	
2. Diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba	19
2.1 Antecedentes Históricos	19
2.1.1 Base legal	22
2.1.2 Los socios	22
2.1.3 Giro del negocio	22
2.2 Productos y servicios	22
2.2.1 Captaciones	23
2.2.2 Créditos	25
2.2.3 Servicios de intermediación	26
2.3 Cultura organizacional actual	26
2.3.1 Misión	26
2.3.2 Visión	26
2.3.3 Objetivo social	27
2.3.4 Objetivos generales	27
2.3.5 Principios	27
	VI

2.4	Estructura organizacional	28
2.4.1	Estructura orgánica de nivel representativo	28
2.4.2	Estructura orgánica de nivel ejecutivo	28
2.5	Diagnóstico actual de la cooperativa	30
2.5.1	Análisis situacional	30
2.5.2	Importancia	30
2.5.3	Análisis interno	31
2.5.3.1	Capacidad administrativa	31
2.5.3.2	Capacidad financiera	34
2.5.3.3	Capacidad tecnológica	35
2.5.3.4	Infraestructura	36
2.5.3.5	Capacidad del talento humano	36
2.5.3.5	Capacidad de servicio	38
2.5.4	Análisis externo	51
2.5.4.1	Macroambiente	51
2.5.4.1.1	Factor económico	52
2.5.4.1.1.1	Inflación	52
2.5.4.1.1.2	Tasas de interés	53
2.5.4.1.1.3	Producto interno bruto	54
2.5.4.1.2	Factores sociales	55
2.5.4.1.3	Factores legales	56
2.5.4.1.4	Factores tecnológicos	57
2.5.4.2	Microambiente	58
2.5.4.2.1	Proveedores	58
2.5.4.2.2	Competencia	58
2.5.5	Análisis FODA	60
2.5.6	Matriz de Vulnerabilidad	62
2.5.7	Matriz de Aprovechabilidad	65
2.5.8	Hoja de trabajo FODA	67
2.5.8	Matriz de Estrategias	70

CAPITULO III

3.	Elaboración de un plan operativo financiero para la captación y colocación de recursos	74
3.1	Preparación del plan táctico para la elaboración del plan operativo Financiero	74
3.1.1	Elementos de la planeación táctica	75
3.1.2	Objetivos	
3.2	Estrategias financieras y operativas	81
3.2.1	Plan financiero	81
3.2.1	Plan de publicidad	101
3.2.1	Plan de capacitación y motivación anual	108

CAPITULO IV

4.	Conclusiones y Recomendaciones	115
----	--------------------------------	-----

4.1	Conclusiones	115
4.2	Recomendaciones	116
	Resumen	117
	Summary	118
	Bibliografía	119
	Anexos	120

ÍNDICE DE CUADROS

Nº	TÍTULO	Pág.
1	Listado Socios Fundadores	20
2	Porcentajes de rentabilidad	24
3	Variación de depósitos	34
4	Listado de Empleados	37
5	Edad de socios	39
6	Calificación atención al cliente	40
7	Horario de atención	40
8	Frecuencia de información	41
9	Medios de Comunicación	42
10	Conocimiento de la cultura organizacional	42
11	Satisfacción de los Servicios que ofrece la cooperativa	43
12	Montos de préstamos	44
13	Calificación de las tasas de interés	44
14	Tiempo de espera de un préstamo	45
15	Requisitos de un préstamo	46
16	Nuevos productos y servicios	46
17	Ahorro de los Fondos de Cesantía	47
18	Costos de Operación	48
19	Gestión Administrativa	49
20	Nivel de confianza	50
21	Recomendaría a otras personas?	50
22	Inflación	52
23	Tasa de interés Activa	53
24	Tasa de interés Pasiva	54
25	Producto interno bruto	55
26	Proveedores	58
27	Listado de Instituciones Financieras	59
28	Matriz de Vulnerabilidad	64
29	Matriz de Aprovechabilidad	66
30	Hoja de trabajo FODA	68
31	Matriz de estrategias	72
32	Objetivos del Plan Operativo	76
33	Objetivos Específicos	77
34	Estrategias	78
35	Determinación del Proyecto de acuerdo a la estrategia	79
36	Actividades a seguir	80
37	Indicadores de Competitividad Cooperativa	86
38	Indicadores de Operación y Resultados	88
39	Indicadores de Liquidez y Apalancamiento	90
40	Indicadores de Administración y Control	92

41	Indicadores de Crecimiento y Tecnología	94
42	Actividades Propuestas para el año 2014	97
43	Precios de Publicidad Escrita	102
44	Precios de diseño página web	102
45	Eventos para publicitar de nuevos servicios y productos	103
46	Plan de Motivación Laboral	113
47	Resumen Costo – Plan Operativo Financiero	113

ÍNDICE DE ANEXOS

Nº	TÍTULO	Pág.
1	Oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba	120
2	Encuesta de Satisfacción del Cliente	121
3	Encuesta de Satisfacción Laboral	123
4	Ejemplo de Publicidad	124

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba es una Institución creada por los empleados de la Empresa Eléctrica Riobamba con el propósito de salvaguardar sus fondos y satisfacer las necesidades financieras de los socios, es por ello que se ha considerado indispensable y prioritario mejorar su gestión financiera para obtener resultados satisfactorios en el futuro.

La competitividad entre las empresas en general ha obligado a que cada una de ellas busque el mejor mecanismo para captar a sus clientes. La cooperativa de nuestro estudio tiene un mercado cerrado pero es importante establecer estrategias que permitan conocer las necesidades financieras del socio y satisfacer en el menor tiempo posible.

El presente trabajo tiene como finalidad entregar a la cooperativa una propuesta de un Plan Operativo Financiero para la captación y colocación de recursos para el año 2014, el mismo que ayudará a la toma de decisiones para cumplir con los objetivos planteados.

La investigación se ha iniciado con la recopilación de información dentro y fuera de la Institución pues es indispensable conocer el impacto que tiene la cooperativa hacia sus socios y también se debe considerar al Personal que colabora en la cooperativa siendo éste un recurso indispensable para la consecución de objetivos.

Los problemas encontrados fueron ubicados dentro de las diferentes áreas Administrativas, Control, Organización, Planeación y Recursos Humanos siendo factores hacer analizados pues son estos los que no permiten el operar con eficiencia y efectividad.

La propuesta que hemos planteado se basa en elaborar un plan Operativo financiero que permita tomar decisiones coherentes para la colocación de recursos como la captación de los mismos, ya que para este año se estableció que la cooperativa necesita inyectar capital para poder responder a las necesidades de los socios, y poder obtener mayor rentabilidad.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA COOPERATIVA EN EL ECUADOR

1.1 LA EMPRESA COOPERATIVA

La historia del sistema cooperativo se remonta a la práctica de diferentes modalidades de asociación tradicional, especialmente en el ámbito rural y en actividades de carácter agropecuario, tal era el caso, por ejemplo en Latinoamérica, los ayllus de la cultura Inca que comprendió lo que ahora es Perú, Bolivia, Ecuador, parte de Chile y el norte argentino. De igual modo, en las culturas del norte de América como la azteca en México y las juntas en Costa Rica. Estas manifestaciones tradicionales de la cooperación aún están vigentes en muchos países de América Latina y en el mundo, este sistema de cooperativismo en épocas pasadas, que se identificaba por la autoayuda, solidaridad y cooperación entre sus integrantes en las diferentes actividades fueron determinantes para iniciar lo que hoy se conoce como los principios del sistema cooperativo.

El cooperativismo, a lo largo de su historia ha sido considerado y definido de múltiples formas: como doctrina política, modo de producción, sin embargo, actualmente se puede afirmar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante de la vida de muchos Países, y su desarrollo y difusión indica que podría llegar a modificar hasta la estructura política de las sociedades que las han implantado.

Una de las características importantes de la teoría cooperativista es su sencillez, pues no surge como producto de sesudas reflexiones de filósofos o teóricos, sino del sentido común.

Dentro del movimiento cooperativo moderno mundial se afianza en el pueblo de Rochdale condado de Lancashire, Inglaterra, cerca de Manchester. Fue en 1844 un grupo de 28 trabajadores de la industria textil, que vivían en este pueblo, trataron de controlar su destino económico formando una cooperativa llamada la Rochdale Equitable Pioneers Society (la Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale).

La idea tuvo su origen a fines del año 1843, en tal época la industria textil se encontraba en su apogeo y proporcionaba una gran actividad en las más importantes manufacturas de Rochdale. Frente al desamparo de la clase trabajadora algunos tejedores recordaron las ideas de Robert Owen considerado el padre del cooperativismo.

Lejos de tratar de rehuir responsabilidades, el 24 de octubre de 1844 dieron constitución legal a su sociedad. La entidad fue registrada bajo el título: "Rochdale Society of Equitable Pioneers" (Sociedad de los Equitativos Pioneros de Rochdale). Por su sencillez y como alternativa de solución para el establecimiento de una nueva forma de vida rápidamente ganó adeptos, además de que las conclusiones formuladas por ellos, revisadas y ampliadas, constituyen los fundamentos del cooperativismo.

Una de las conclusiones a que llegaron los obreros textiles de Rochdale, al integrar la primera cooperativa de consumo es: "El incentivo de lucro es el origen y la razón de ser de los intermediarios, y debe sustituirse por una noción de servicio mutuo o cooperación entre los consumidores". La esencia que encierra esta conclusión es que la clase consumidora, permanente y universal, está siempre a merced de la acción de los intermediarios, cuyo móvil principal es el lucro; por lo tanto, la clase trabajadora tiene el derecho y el deber de defender, y la mejor forma de haberlo es con solidaridad.

Estos valores son puestos en práctica a través de los Seven Rochdale Principles (los siete principios Rochdale), los principios que originalmente establecieron los pioneros de Rochdale para las sociedades cooperativas fueron los siguientes:

1. Libre ingreso y libre retiro
2. Control democrático
3. Neutralidad política, racial y religiosa
4. Ventas al contado
5. Devolución de excedentes
6. Interés limitado sobre el capital
7. Educación continua.

Así, las cooperativas más antiguas son las de consumo, y su objetivo central es suministrar a los miembros de la misma, a precios módicos, los artículos que requieren para la satisfacción de sus necesidades. Pero es necesario indicar que el movimiento cooperativo no se limita a este ámbito, ya que también se han desarrollado diferentes clases de cooperativas de acuerdo a las necesidades del hombre.

Después la corriente social de pensadores, políticos y religiosos, promovieron las organizaciones cooperativas para establecer condiciones de justicia social, incluso en varios países las leyes antecedieron al hecho cooperativo.

La corriente religiosa de la Iglesia Católica tuvo su importancia en el desarrollo del sistema cooperativo a partir de las encíclicas *Rerum Novarum*, *Quadragesimo Anno* y *Populorum Progressio*, que buscaron mecanismos cooperativos para solucionar los problemas que afectaban a grandes capas de la población, encontrando en el cooperativismo una posible solución. Esta acción fue importante en los países de América Central y los de la Región Andina.

La corriente estatal de Latinoamérica que se inició con medidas legislativas y de impacto inicial muy significativas, que creaban un marco legal para el funcionamiento de las cooperativas. A partir de los años de 1950 y 1960 se brindó a través del Programa Alianza para el Progreso, un fuerte impulso al cooperativismo como inductor de progreso económico y social permitiendo además, que los Estados instituyeran oficinas especiales para la promoción,

desarrollo y registro de cooperativas, canalizando así muchos de sus recursos y prestaciones hacia el cooperativismo.

Desde los años de 1970, los movimientos cooperativos de Latinoamérica, exceptuando a El Salvador, cuentan con profesionales calificados, egresados de universidades europeas y centroamericanas para trabajar en el marco del proceso de integración en empresas cooperativas.

En la actualidad existen organizaciones a nivel mundial que incentivan el cooperativismo, tal es el caso de la Alianza Internacional de Cooperativas (ACI). En la actualidad la Cooperativa de la Sociedad Rochdale continua el legado del espíritu de cooperación establecido en 1844, hace más de 150 años.

1.2 EL SISTEMA COOPERATIVO EN EL ECUADOR

El sentido de cooperación ha sido muy notable en el Ecuador desde la prehistoria. Sabemos que la minga existía antes de los incas. Con la minga se convocaba -y se sigue convocando- a todos los vecinos de la comunidad para trabajar conjuntamente y construir obras comunitarias tan importantes como caminos, acequias y edificios públicos.

En el incario el trabajo era obligado, según el precepto contenido en la trilogía de “no mentiras, no robarás, no estarás ocioso”. Las familias cooperaban mutuamente en el ayllu (actividades en común, a más de la minga), en el ayni (ayuda mutua) y en la mita (en beneficio del sol y del inca).

En la colonia, los indios se unieron para defender sus tierras de la voracidad de los conquistadores. De allí nacieron las “comunidades campesinas” con “terrenos comunales” que subsisten hasta ahora.

Desde la colonia funcionan varios gremios artesanos, y en la era republicana se han creado numerosas sociedades con fines de protección social.

La Compañía de Préstamos y Construcciones, fundada en Guayaquil en 1910, es la primera organización ecuatoriana con espíritu cooperativo moderno.

Con el nombre de “Asistencia Social Protectora del Obrero ” se inscribe la primera cooperativa en el Registro General de Cooperativas que abrió el Ministerio de Gobierno el 16 de septiembre de 1919.

En 1938 se registró la Cooperativa de Tejedores de Sombreros de Paja Toquilla de Tabacundo, que es considerada como la primera cooperativa artesanal en Ecuador.

La primera Ley de Cooperativa, se dicta en 1937, un año antes de que se expida el Código del Trabajo. Con la creación de la Dirección General de Cooperativas en 1961, Ecuador ingresó en el movimiento cooperativista mundial tal como modernamente se lo concibe. El 7 de septiembre de 1966, mientras era Presidente del Ecuador Clemente Yerovi Indaburo, se dictó la nueva Ley de Cooperativa, que es la que se encuentra en vigencia con el texto modificado el 21 de agosto del 2001 por el Congreso Nacional y publicado en R.O. 400, 29 -VIII- 2001.

El artículo 20 de la ley Orgánica de Educación establecía que era atribución y deber del Ministro de Educación Pública “organizar el movimiento cooperativismo escolar”. En cumplimiento de este mandato dicho Ministerio expidió el acuerdo 622, de 5 de marzo de 1971, mediante el cual ordenara que se destinen “dos horas semanales a la difusión y práctica del sistema cooperativo” en los “ciclos terceros de primaria y básico de nivel medio”.

La Constitución Política vigente disponible “El estado promoverá el desarrollo de empresas comunitarias o de autogestión, como cooperativas...”. En consecuencia, la promoción de nuestros movimientos cooperativo es un mandato de la Carta Fundamental, de cumplimiento Obligatorio.

El crecimiento cooperativo en la década del sesenta al setenta fue vigoroso (449% de entidades y 402% de asociados); sin embargo, hacia fines de los años de 1970, al reducirse los recursos y la acción de fomento del Estado y del exterior, este proceso desaceleró el crecimiento cooperativo.

Actualmente, predominan las cooperativas de servicios y las de consumo, pero cabe destacar la organización que han sabido desarrollar por iniciativa propia, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la integración cooperativa se sustenta en federaciones verticales y en centrales; además el índice de penetración cooperativa ha tenido leves incrementos en la década de los ochenta, mientras que en los últimos tiempos como respuesta a la actual crisis del país se ha visto fortalecidas las Cooperativas en especial las de Ahorro y Crédito.

1.3 IMPORTANCIA DEL SISTEMA COOPERATIVO EN LA ECONOMÍA DE LOS PAÍSES

Desde su creación, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha reconocido el importante papel de las cooperativas para lograr el desarrollo social y económico de los pueblos. Con esta perspectiva ha conducido una serie de reuniones técnicas y ha promovido iniciativas concretas para destacar el vasto potencial de las cooperativas y otras organizaciones de apoyo solidario para el mejoramiento de las sociedades, y alcanzar así la justicia social en las diversas partes del mundo.

El sistema cooperativo, de efectuar una serie de ajustes y de generar ciertos factores positivos, puede ser una alternativa real y capaz de integrar a una amplia gama de personas y grupos, en estructuras que propicien el desarrollo y expansión de sus potencialidades, en marcos socioeconómicos de carácter participativo y solidario, con justicia, libertad y transparencia tan necesarias para la transformación de las sociedades actuales.

Al exponer en un seminario realizado en San Pedro Sula, Arturo Londoño, experto colombiano en este tipo de empresas, afirmó que el sistema cooperativo, fundado por Roberto Owens, "es una respuesta efectiva contra el neoliberalismo", además explicó a medio centenar de hondureños que el cooperativismo "no es medida temporal para enfrentar el neoliberalismo, sino la respuesta para que se reduzca la brecha entre ricos y pobres" que el neoliberalismo provoca. "Ya no se puede seguir viviendo como una finquita, o una asociación pequeña", señaló el expositor,

al sugerir la búsqueda de la "ayuda mutua" para organizarse en un sistema cooperativistas donde todos aporten. Londoño estimó que el sistema cooperativo, ha madurado suficientemente para contribuir al desarrollo de los pueblos tanto económica y socialmente. Razón por la cual el sistema cooperativo tiene que saltar de las operaciones sencillas y tradicionales a las financieras e industriales, para impulsar la producción que se encarrile a enfrentar los problemas de devaluación e inflación que causan las medidas neoliberales. Para competir, las cooperativas tienen que celebrar alianzas con homólogas de otros países para asegurar su capacidad financiera y explorar los mercados, es decir no se deben quedar rezagadas de la ahora tan difundida globalización.

Hacia finales de siglo, el cooperativismo deberá enfrentar el reto que implica la inserción en el mercado mundial. Si bien actualmente algunas cooperativas del Ecuador satisfacen los niveles de calidad establecidos, en su conjunto las cooperativas todavía no están listas para insertarse en el mercado mundial. Empero, el proceso de integración se ha visto acelerado durante las últimas cumbres presidenciales. Pese a los problemas existentes, el presidente de la Confederación de Cooperativas de Centroamérica y el Caribe (CCC-CA), Rolando Baquix, afirmó que: "el movimiento cooperativo se encuentra listo para enfrentar los retos de la integración".

La importancia del sector cooperativo también ha sido destacada en el informe del Secretario General de las Naciones Unidas, además, por primera vez se formulan directrices destinadas a sugerir a todos los países a crear un entorno favorable para el desarrollo de las cooperativas.

La tendencia al provecho por el simple provecho ha dado lugar a una sociedad cada vez más desigual, con una situación en que las grandes empresas, que van reduciéndose en número, poseen la mayor parte de los recursos mundiales. Si bien los países en desarrollo son quizá los más seriamente afectados por muchas de estas cuestiones, las naciones desarrolladas tampoco se libran debido al alcance global de las grandes empresas, la mano de obra en los países desarrollados está ahora en competición directa con la de los países en

desarrollo, lo que crea inevitablemente desempleo y hace bajar los salarios y el nivel de vida en muchos países de todo el mundo.

Pero la globalización ha tenido igualmente muchos efectos positivos para las cooperativas en muchos países, al abrir mercados y permitir el crecimiento de empresas mejores y más eficientes. Sin embargo, esta situación difiere de país a país según el entorno económico y político en el que operen las cooperativas y su capacidad para adaptarse rápidamente a los retos del nuevo orden mundial. En el entorno actual, no obstante, las cooperativas son cada vez más las víctimas de los ataques del sector privado, debido sobre todo a la falta de conocimiento del público sobre la diferencia cooperativa. Es importante desarrollar un sólido sistema de comunicaciones dentro del movimiento, de manera que a los diversos sectores económicos se comprendan y apoyen mutuamente, ya que así se alcanzará una mayor unidad ideológica. La educación es esencial a todos los niveles y es de suma importancia que el movimiento invierta en la promoción de la imagen del sistema y que explique al mundo la diferencia de esta clase de empresas de economía solidaria, que se basa en principios y valores cooperativos. Las cooperativas desempeñan múltiples funciones que no sólo son económicas, sino también sociales y medioambientales, y que no se explican sólo por el comercio. Una cooperativa difiere de toda otra organización comercial en que su principal objetivo es servir a sus miembros, pero a la vez tiene un impacto positivo en la comunidad en la que opera.

Las cooperativas no pueden sobrevivir en el entorno actual a menos que los países creen un entorno jurídico y reglamentario en el que, cooperativas independientes y democráticas puedan crecer y volverse competitivas y sostenidas; debido a la ausencia de estas condiciones, algunas cooperativas se han visto obligadas a modificar sus estatutos, para convertirse en sociedades limitadas o con fines de lucro.

Para invertir esta tendencia, las cooperativas a nivel regional y nacional deben respetar el principio cooperativo de Cooperación entre Cooperativas y formar sus propias alianzas, no sólo para promover sus intereses económicos, sino también

para formar grupos de presión, para garantizar el beneficio de oportunidades globales que no sólo favorecerán a sus miembros, sino que a la postre, beneficiarán también a las comunidades locales.

1.4 IMPORTANCIA DEL SISTEMA COOPERATIVO EN EL CONTEXTO SOCIAL.

En los considerandos para la promulgación de la Ley de Cooperativas del 7 de septiembre de 1966, se menciona la importancia que constituyen las cooperativas y además que son un instrumento positivo para el desarrollo económico social de los pueblos, textualmente dice:

"Que a través de dicho sistema, que entraña la acción mancomunada de los ciudadanos, se puede solucionar muchas de las necesidades; que en los países como el nuestro, que está en proceso de desarrollo, el cooperativismo es el factor importante en la realización de los programas de mejoramiento social".
"Que la hora actual del mundo impulsa a los pueblos a obtener una transformación estructural pacífica, que esté a tono con el sentido humano de la vida, que preconizan los derechos humanos del hombre, consignados en la carta de las Naciones Unidas, y los principios y normas de justicia y de la moral universal";

"Que el cooperativismo es, además, el sistema adecuado para lograr esos cambios estructurales, en forma ordenada y democrática, como quiere nuestro país";

"Que el movimiento cooperativo ecuatoriano esta hoy realizando un esforzado trabajo para obtener la solución de las necesidades fundamentales de las grandes mayorías";

"Que el plan general de desarrollo del país, elaborado por la junta nacional de Planificación y Coordinación Económica se establece la necesidad de dictar una nueva ley de cooperativas que este acorde con el proceso de desarrollo nacional";

"Que la 49. Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo realizada en Ginebra en 1965, recomienda, en forma especial, la actualización de las legislaciones, cooperativas en los Países en proceso de desarrollo".

En otras palabras, aunque el sistema cooperativo se constituya en forma de corporación, encuentra su naturaleza verdadera cuando fundamenta sus actividades en el concepto de asociación. Una corporación común y corriente puede existir y actuar separada de su poder de base, pero una cooperativa no puede existir a espaldas del conjunto de personas que son sus miembros. Por todas estas reflexiones el sistema cooperativo implica un conjunto de valores, de principios; tiene su propio análisis histórico y además se fundamenta y sostiene con el aporte de las ciencias y de la tecnología, en otras palabras, tiene otra forma de entender al mundo, sus supuestos filosóficos y su mundo doctrinario que la orienta.

En el Ecuador existen aproximadamente 3.000.000 socios agrupados en 6.000 cooperativas que han aportado significativamente a la producción y al empleo que, de otra manera hubiese constituido en una carga para la sociedad.

En otros Países el cooperativismo constituye la columna vertebral de sus economías y es considerado como el mecanismo más idóneo para combatir las desigualdades sociales.

1.5 LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Frente a la inestabilidad y crisis del sistema bancario nacional donde el cliente ha demostrado su desconfianza, en especial en los bancos, lo que ha llevado a incrementar la crisis económica del País, por lo que ha sido necesario buscar alternativas para demostrarle al cliente que existen opciones que permiten fomentar el ahorro y brindar créditos.

Muchos sectores han planteado la necesidad de un cambio de modelo, mismo que deberá rescatar valores y principios que ha perdido nuestra sociedad

moderna. Una alternativa que merece atención por parte del Estado, es el sector de la economía solidaria, especialmente el sistema cooperativo de Ahorro y Crédito, en donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control democrático. Poniendo como objetivo fundamental de su actividad, el desarrollo del hombre, que por supuesto debe modernizarse y ser manejada con conocimientos técnicos, para brindar los servicios de una manera eficiente, efectiva y económica.

Las cooperativas se caracterizan por la democratización de capitales, de ahorros y de crédito, por lo tanto no existe vinculación ni concentración de recursos en pocas manos, que es uno de los males que adolece el País y una práctica muy común en las entidades bancarias, que hoy se encuentran en un estado de shock.

La quiebra de varios bancos ha sido un fortalecimiento del sistema cooperativo de ahorro y crédito, por cuanto se ha demostrado confianza por la solvencia de las mismas, lo cual se refleja en un incremento de los depósitos, en especial a plazo fijo, que crecieron en un 110.9% en el periodo enero junio de 1999, lo que demuestra que las personas han incrementado la confianza en las cooperativas más que en los bancos

1.6. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y FILOSÓFICOS.

Para promulgar y entender los principios filosóficos del sistema cooperativo, no necesariamente se trata de saber filosofía, sino más bien de filosofar o saber interrogarse en este mundo cambiante.

Los principios del sistema cooperativo tienen como punto de partida los principios formulados por el fallecido cooperativista, Mauricio Colombain, que fueron publicados por la OIT en 1976, y que rigen en su mayoría actualmente; hoy en día se han determinado 7 principios básicos del cooperativismo. A estos principios también se les conocen con el nombre de Principios de Rochdale, en memoria del pequeño pueblo de Inglaterra, donde por primera vez se recopilaron y pusieron en práctica los principios de Rochdale; Estos aseguran que una cooperativa mantenga su espíritu democrático y se desenvuelve como negocio sólido y fuerte,

es decir, debe ser una empresa de economía solidaria, estos principios han sido divulgados por las diferentes organizaciones como la Alianza Internacional de Cooperativas (ACI).

1.6.1. VALORES

Las cooperativas están basadas en los valores de la autoayuda, la auto responsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. En la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social.

1.6.2. PRINCIPIOS

Primer Principio: Adhesión voluntaria y abierta

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

Segundo Principio: Gestión democrática por parte de los socios

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Las personas elegidas para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.

Tercer Principio: Participación económica de los socios

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos parte de ese capital normalmente es propiedad común de la cooperativa. Normalmente, los socios reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para Los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el

desarrollo de su cooperativa posiblemente mediante el establecimiento de reservas, de las cuales una parte por lo menos serían irrepartible; beneficiando a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa: y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios.

Cuarto Principio: Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

Quinto Principio: Educación, formación e información

Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Ellas informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo Principio: Interés por la comunidad

Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

1.7 SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA SEPS

Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y

autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

La SEPS inició su gestión el 5 de junio de 2012, día en que Hugo Jácome – Superintendente de Economía Popular y Solidaria– asumió sus funciones ante el pleno de la Asamblea Nacional.

VISIÓN

"En el año 2017, seremos reconocidos a nivel nacional e internacional como referente en supervisión y control de la Economía Popular y Solidaria, con procesos transparentes, confiables y de excelencia, que impulsan la consolidación de sus organizaciones en procura del Buen Vivir."

MISIÓN

"Somos una entidad técnica de supervisión y control que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario, con procesos técnicos, transparentes y confiables, para contribuir al bienestar de sus integrantes y de la comunidad en general."

1.7.1 ATRIBUCIONES DE LA SEPS

Las atribuciones que la Ley le otorga a la Superintendencia, respecto de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS) y del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS), son:

- Ejercer el control de sus actividades económicas;
- Velar por su estabilidad, solidez y correcto funcionamiento;
- Otorgar personalidad jurídica a estas organizaciones;
- Fijar tarifarios de servicios;
- Autorizar las actividades financieras que dichas organizaciones desarrollen;
- Levantar estadísticas;
- Imponer sanciones; y,
- Expedir normas de carácter general.

Artículo 147.- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Adicionalmente, el Reglamento señala las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir las regulaciones dictadas por los órganos competentes;
- Conocer y aprobar reformas a los estatutos de las organizaciones;
- Registrar nombramientos de directivos y representantes legales de las organizaciones;
- Registrar la adquisición o pérdida de la calidad de integrante de las organizaciones;
- Proponer regulaciones a los órganos encargados de dictarlas; y,
- Revisar informes de auditoría de las organizaciones.

Artículo 154.- Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

1.7.2. IMPORTANCIA DE LA SUPERVISIÓN DE LA SEPS

Porque permite:

- Reconocer a la organizaciones de la economía popular y solidaria como motor del desarrollo del país;
- Promover los principios de la cooperación, democracia, reciprocidad y solidaridad en las actividades económicas que realizan las organizaciones de la EPS;
- Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las organizaciones de la EPS;
- Establecer mecanismos de rendición de cuentas de los directivos hacia los socios y miembros de las organizaciones de la economía popular y solidaria;
- Impulsar la participación activa de los socios y miembros en el control y toma de decisiones dentro de sus organizaciones, a diferencia de las actividades económicas privadas;

- Identificar nuevos desafíos para el diseño de políticas públicas que beneficien, fortalezcan y consoliden al sector económico popular y solidario.
- Fortalecer la gestión de las organizaciones en beneficio de sus integrantes y la comunidad.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA”

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El 3 de diciembre de 1987, en asamblea general del sindicato de trabajadores de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., con la necesidad de incentivar el ahorro entre sus sindicalizados se crea la Caja de Ahorro y Crédito, organismo que se conforma con un presidente, un tesorero y tres vocales de vigilancia de los cuales la asamblea designará mediante terna para nombrar presidente, tesorero y dos vocales de vigilancia; el secretario de organización será miembro nato del consejo de administración.

La Caja de Ahorro y Crédito nació con un ahorro mínimo de trescientos sucres mensuales, y los créditos se otorgaban hasta el dos por uno de lo ahorrado por cada socio, cobrando un interés del 10% anual al préstamo concedido.

El primer presidente fue el Sr. Mauro Cáceres, tesorero la Sra. Juanita Granizo, vocales del consejo de vigilancia el Sr. Angel Guambo y la Sra. Dolores Villacrés, elegidos para dos años.

Con fecha 29 de noviembre de 1989, se procede a elegir la nueva directiva, recayendo en los siguientes socios: Lcdo. Julio Barreno, en calidad de presidente, Tpg. Adolfo Gallegos tesorero, vocales de vigilancia a los señores Carlos Mejía, Ezequiel Marchán, y por el Sindicato el secretario de Organización el Sr. Edgar Galán.

En Junio de 1999, renuncia a la EERSA el Tpg. Adolfo Gallegos y como por estatuto del Comité de Empresa no podía seguir en funciones al no tener relación laboral, se designa a un nuevo Gerente recayendo la dignidad en el Ing. William

Falconi. En esa asamblea de socios piden organizar a la institución de manera jurídica por lo que se procede a conformar la pre cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba.

Para la consecución del acuerdo ministerial se informa que se tiene que cerrar la Caja de Ahorro, para lo cual se contrata la firma auditora a la gestión de los años 1989 a 1999, la misma que reflejó resultados positivos de una administración clara y transparente.

Al realizar el cierre de la Caja de Ahorro, nace la cooperativa con 43 socios fundadores con un capital social de \$172.00, una cuota de ingreso de \$4.00, y gastos de administración \$0.20.

Cuadro N°1: Listado Socios Fundadores

N°	NOMBRES
1	ALARCON BECERRA MONICA
2	ANDRADE MERINO MAURO
3	AREVALO CASTAÑEDA ARMANDO
4	AUCANCELA TIXI LUIS
5	BAÑO JESUS MESIAS
6	BARRENO JACOME LUIS
7	BRAVO ELIAS GONZALO
8	BUENAÑO SILVA NESTOR
9	CABAY ASTURDILLO LUIS
10	CISNEROS VELASCO GIL
11	COSTALES CORONEL EDMUNDO
12	COSTALES RUIZ LUIS
13	CRUZ CASAMEN JOSE
14	CUCURI AUCANCELA ARTURO
15	DAMIAN LEMACHE SEGUNDO
16	DAMIAN RIOFRIO SEGUNDO
17	DELGADO HARO FAUSTO
18	FALCONI PONCE WILLIAM
19	FLORES PEREZ ANGEL
20	FREIRE GRANIZO FRANCISCO
21	GRANIZO BAMONDE JUANA
22	GUANANGA AYALA ROBERTO
23	GUERRERO TIERRA SEGUNDO

24	HERRERA MANUEL AUGUSTO
25	LOPEZ LEMA LUIS
26	MIRANDA CORDOVA SEGUNDO
27	MIRANDA ERAZO NELSON
28	MOYOTA SINALUISA GONZALO
29	MUÑOZ MURILLO JORGE
30	MUQUINCHE USHCA JAIME
31	NIAMA SANANDRES ALE
32	NUÑEZ GUILLEN NELSON
33	PEÑAFIEL AGUIRRE PABLO
34	QUINDE ERAS ENRIQUETA
35	REYES FALCONI ANGEL
36	ROJAS VACA HERMEL
37	SANPEDRO SILVA ANGELA
38	SUAREZ CAZCO FAUSTO
39	UVIDIA ROMERO KLEVER
40	VELLEJO RAMOS BENANCIO
41	ZAMBRANO SILVA CARLOS
42	ZAPA ZAVALA JOSE
43	ZURITA URVANO EGDAR

FUENTE: Acuerdo Ministerial de la COACEER
ELABORADO POR: La Autora

Los estatutos se aprobaron en tres asambleas generales y la consecución de la legalización se la hizo con fecha 9 de junio del 2000 con número de acuerdo ministerial 002, dando un plazo de 30 días para la conformación de la directiva, misma que por el número de socios quedó integrada de la siguiente manera: 5 vocales principales y suplentes para el Consejo de Administración, 3 vocales principales y suplentes para el Consejo de Vigilancia y 3 vocales a los Comités de Crédito, Educación y Asuntos Sociales. De acuerdo a los Estatutos que indican que cada año se elegirán nuevos vocales, a partir del año 2002se eligen 9 vocales al Consejo de Administración y 5 vocales para el Consejo de Vigilancia, dejando por resolución de Asamblea la potestad al Consejo de Administración la elección de las Comisiones.

2.1.1 BASE LEGAL

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las segundas aceptan como socios únicamente a quienes pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial.

Con base en lo anterior, por su gestión, esta cooperativa de ahorro y crédito es **CERRADA**, lo que significa que se ceñirá a las disposiciones diferenciadas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitirá para aquellas.

2.1.2 LOS SOCIOS

Está formada por personas naturales que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios que tienen un vínculo común entre los servidores, obreros, y jubilados, de la Empresa Eléctrica S.A. Actualmente hay 266 socios activos de los cuales 209 socios son empleados activos de la Empresa Eléctrica y 57 socios son jubilados.

Hay una propuesta de reglamento para que, los familiares de los socios hasta el cuarto grado de afinidad y segundo de consanguinidad.

2.1.3 GIRO DEL NEGOCIO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica se dedica a la intermediación financiera, que brinda servicios para el desarrollo socio económico de los empleados, trabajadores y obreros de la Empresa Eléctrica Riobamba.

2.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Dentro de los productos y servicios que brinda actualmente la Cooperativa están:

2.2.1 Captaciones

- **Fondos de Cesantía**

Son Fondos que se acumulan en el tiempo que un trabajador goza de un empleo en cierta entidad, y tendrá derecho a esos fondos una vez que cese de funciones.



Según Contrato Colectivo de los Trabajadores de la Empresa Eléctrica Riobamba existe un descuento por Fondo de Cesantía, del 8% del sueldo unificado como aportación mínima por parte de cada uno de los trabajadores, valores que son descontados mensualmente del rol de pagos y luego son depositados en la cuenta de la cooperativa.

Una vez recibidos dichos aportes se ingresan en las cuentas individuales de cada socio y por las inversiones que realiza la cooperativa genera una rentabilidad del 9% anual.

- **Aportes de Socios**



Comprende los aportes efectuados por socios para futuras capitalizaciones que tienen un acuerdo formal de pago de forma obligatoria.

El valor es de \$ 10,00 quincenales y se los recauda a través de descuento en roles de la Empresa Eléctrica, y luego son entregados a la cooperativa

- **Acumulación de los Fondos de Reserva**



Es el equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo de trabajo que se acumula luego de cumplido el primer año de servicio en una misma empresa.

El 20% de los socios acumulan sus fondos de reserva en la cooperativa teniendo rentabilidad de acuerdo al tiempo que se pacte. Hay dos tipos de clientes para este producto son los Cesantes y los No cesantes; Los cesantes que acumulan los fondos de reserva pueden acceder a sus ahorros una vez que dejen de ser socio o se jubile de la Institución y recibirá un rendimiento del 7% anual, Los No Cesantes podrán hacer uso de sus fondos cada semestre y su rendimiento será del 5% anual.

- **Depósitos a Plazo Fijo**



El Depósito a plazo fijo es una operación financiera por la cual la cooperativa, a cambio del mantenimiento de dichos recursos monetarios inmovilizados en un período determinado, y reporta una rentabilidad financiera.

Cuadro N°2: Porcentajes de rentabilidad

PLAZO	PORCENTAJE DE RENTABILIDAD
1 MES	5.0%
3 MESES	6.5%
6 MESES	7.0%
12 MESES	8.0%

Fuente: COACEER
Elaborado por: La autora

- **Encaje Bancario**



El encaje bancario es el valor que la cooperativa debe inmovilizar cuando otorga un crédito; esto como una medida para garantizar que exista un fondo disponible en caso de que los socios cayeren en mora o no tengan disponible para cubrir alguna obligación pendiente

en este caso es el 10x1 del monto solicitado.

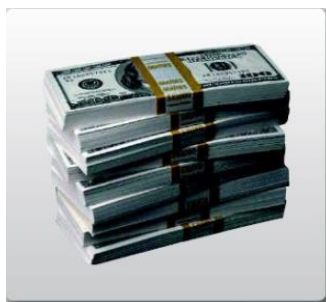
- **Costos Administrativos**

Son recursos necesarios para la realización de trámites y movimientos internos, el valor es de \$0,20 de dólar por quincena y se los cobra a través de roles de pago.



2.2.2 Créditos

- **Ordinarios**



Son aquellos que se otorgan a corto, mediano y largo plazo para satisfacer diversas necesidades de los socios. Actualmente se entrega créditos de \$11.000,00 a 5 años al 12% de interés y es necesario constituir con anticipación el valor del encaje.

- **Emergentes**



Son créditos destinados a satisfacer necesidades inmediatas de los socios por un monto de hasta \$3.000,00 a 2 años plazo al 12% de interés.

- **Hipotecarios**



Estos créditos tienen como finalidad satisfacer las necesidades de vivienda propia, la adquisición de terrenos y la reparación o ampliación de las viviendas de propiedad de los socios con montos de hasta \$30.000,00. La garantía es la hipoteca abierta del inmueble. Actualmente estos

préstamos están suspendidos en vista que, de acuerdo al reglamento interno se establece que el monto por préstamos hipotecarios no superará al 10% del patrimonio.

2.2.3 Servicios de Intermediación

- Seguro de Vida

La Cooperativa cuenta con un seguro de vida que actúa como resguardo frente a una contingencia.

- Ayuda Exequial

Es una ayuda financiera para el socio o la familia del socio en caso de una contingencia, el valor es de 0,40 quincenal.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

2.3.1 MISION

Ofrecer servicios financieros rentables, con una oferta de productos y servicios de calidad, a través de un equipo humano comprometido y con el soporte tecnológico que aseguren resultados de excelencia. Brindar servicios de manera eficiente, buscando el bien común y la ayuda mutua entre sus asociados.

2.3.2 VISION

Ser líder en el mercado de las cooperativas de ahorro y crédito, que inspirada en los valores cooperativos, proporcione productos financieros de calidad,

asegurando rentabilidad sostenida a sus asociados, contribuyendo así al desarrollo productivo nacional.

2.3.3 OBJETIVO SOCIAL

- Realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios

2.3.4 OBJETIVOS GENERALES

- Promover la cooperación económica y crediticia entre sus asociados
- Fomentar el ahorro y otorgar créditos a sus asociados
- Proporcionar servicios de carácter social a sus asociados
- Obtener fuentes de financiamiento institucionales nacionales e internacionales, para la consecución del objetivo social
- Realizar todo tipo de convenios con Instituciones Públicas y Privadas para presentar proyectos que beneficien a los socios y sus familias, así como a la comunidad en general.
- Obtener de las Instituciones Públicas y Privadas todo tipo de recursos legales, para la creación de emprendimientos económicos, sociales y culturales que beneficien a los socios y sus familias.
- Cumplir con los principios establecidos en el Art. 4 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y con las estrategias que para cada caso se estipule en el Reglamento Interno.

2.3.5 PRINCIPIOS

1. Membrecía
abierta y voluntaria;
2. Control democrático de los miembros;
3. Participación económica de los miembros;
4. Autonomía e independencia;
5. Educación, formación e información;
6. Cooperación entre cooperativas;
7. Compromiso con la comunidad;

2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, se agrupan en unidades orgánicas con funciones afines. La jerarquía de los órganos de la Cooperativa, está definida en función a la importancia de sus responsabilidades, respecto a sus objetivos.

2.4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE NIVEL REPRESENTATIVO:

ORGANOS DE GOBIERNO

- Asamblea General de Representantes
- Consejo de administración
- Presidente
- Consejo de Vigilancia

ORGANOS DE APOYO

- Junta Electoral
- Comité de Crédito
- Asuntos Sociales
- Comité de Educación

2.4.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE NIVEL EJECUTIVO:

ORGANOS DE CONTROL

- Auditoría Interna

ORGANOS EJECUTIVOS

- Gerencia General

ORGANOS DE ASESORÍA

- Asesoría Legal

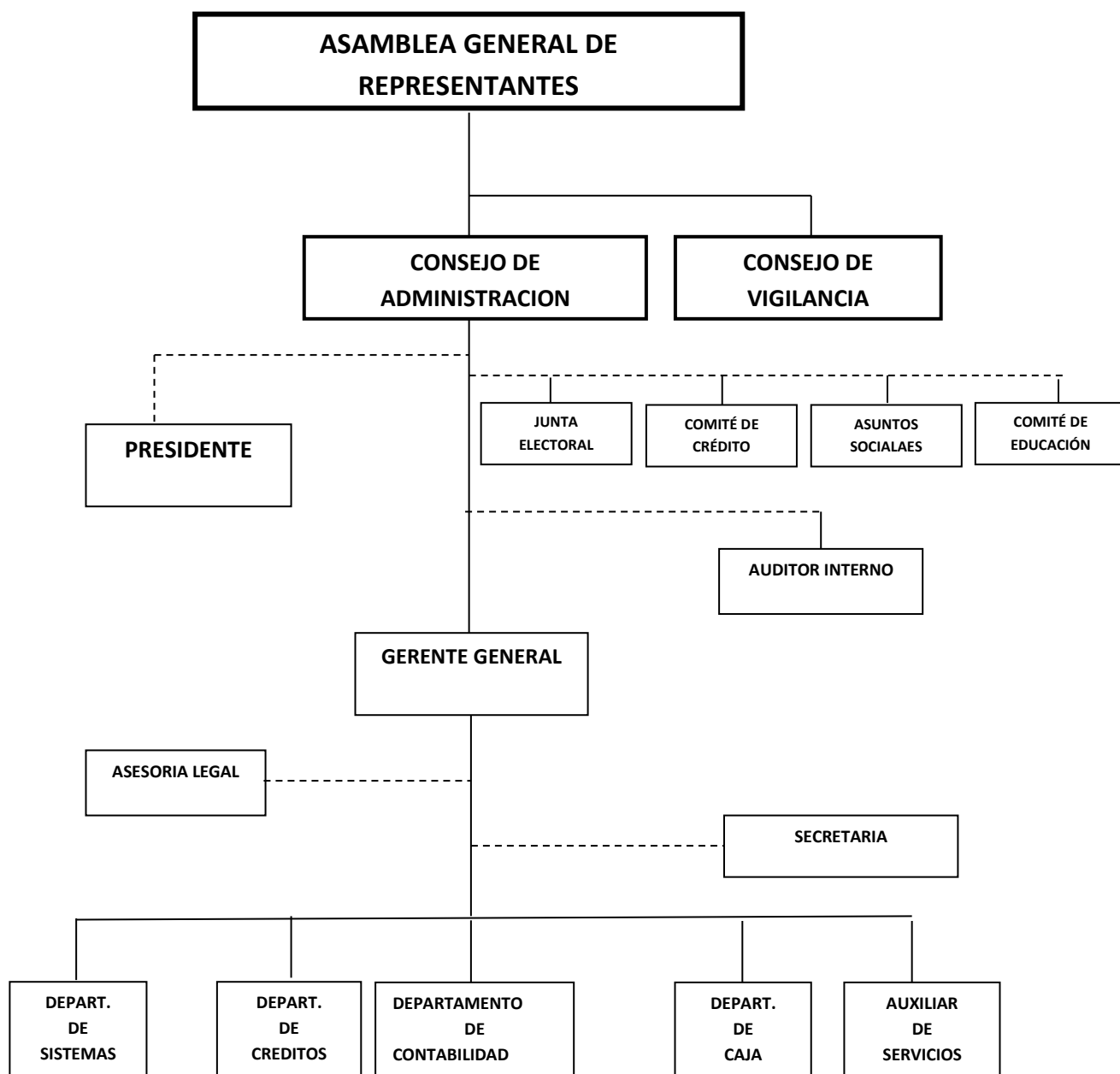
ORGANOS DE LINEA

- Departamento de Secretaría
- Departamento de Sistemas e Informática
- Departamento de Créditos

- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Caja
- Departamento de Servicios Generales

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA”



2.5 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA

2.5.1 ANALISIS SITUACIONAL

El análisis situacional, se refiere al análisis de datos pasados, presentes, futuros ya que éstos proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación.

Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa.

El análisis situacional tiene diversos propósitos:

- Ayuda a los directivos a identificar y analizar las fuerzas más significativas en el medioambiente.
- Orienta a la sistematización del proceso de valuación del medio ambiente para tener mejores resultados.
- Proporciona un foro para tratar los puntos de vista divergentes acerca de él mismo.
- Estimula el pensamiento creativo y proporciona una base para continuar con el proceso de planeación.

2.5.2 IMPORTANCIA

Es importante realizar el estudio situacional de la Cooperativa para conocer los eventos pasados, presentes y potenciales futuros que pueden presentarse en el desarrollo de las operaciones, de esta manera se puede llevar una planificación que permita direccionar a la organización y evitar hechos que lleven al fracaso.

El estudio del entorno de la Cooperativa se describe en dos partes que son el análisis externo (Macroambiente y Microambiente) y el análisis interno, con la finalidad de identificar las diversas capacidades de la misma, que faciliten analizar la viabilidad de las propuestas de estrategias frente a diferentes situaciones.

2.5.3 ANALISIS INTERNO

El diagnóstico o análisis interno sirve para identificar las fortalezas y debilidades de la cooperativa con respecto a los siguientes factores principales:

1. **Diagnóstico de gestión y funcional:** Análisis de eficiencia y eficacia de las funciones de la organización y de sus operaciones básicas
2. **Diagnóstico financiero:** Trata de analizar la estructura y situación financiera de la organización a través del balance de situación y cuenta de resultados
3. **Diagnóstico estratégico:** Consiste en el establecimiento del perfil estratégico o capacidad de la organización.

2.5.3.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

El análisis administrativo tiene como objetivo definir las necesidades de perfil del grupo empresarial y del personal que la cooperativa exige, las estructuras y los estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados, y claro la posibilidad de contar con todos los elementos.

En esta área se analizarán las fortalezas y debilidades que ésta posee para lo cual se investiga la planeación, organización, dirección y control de la Cooperativa.

- **PLANEACIÓN**

Es la primera etapa del proceso administrativo, y planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se realizará en el futuro, por lo general este proceso lo coordina el Jefe administrativo o Gerente junto con los directivos. Al momento la Gerencia está a cargo de la señora Contadora por más de un año y por descuido por parte de los directivos han demorado la contratación de una persona que exclusivamente ocupe este cargo. Si bien es cierto la señora contadora conoce muy bien el funcionamiento de la Cooperativa pero es

necesario que exista una persona que esté enfocado en el proceso administrativo, por lo que se establece que es una Debilidad de alto impacto.

Esta decisión ha provocado que los directivos tomen decisiones sin previo análisis de la situación de la cooperativa por lo que se puede ver que la cooperativa no posee una planificación estratégica, o un análisis de riesgos. También se puede observar que la comunicación entre directivos y personal administrativo no fluye de manera correcta

- **ORGANIZACIÓN**

La cultura organizacional puede definirse como la agrupación específica de normas, estándares, y valores compartidos por los miembros de una organización que afectan la forma como desarrolla los negocios.

Al hacer un análisis de la organización de la cooperativa se ha podido determinar que la estructura organizacional satisface las necesidades de cooperativa ya que al ser una cooperativa pequeña pero cuenta con las áreas necesarias para el normal funcionamiento. Con relación a la Normativa de la Cooperativa, ésta cuenta con Estatutos, Reglamentos, Manual de Funciones, y reglamento de créditos, estos han sido modificados con frecuencias de acuerdo a las necesidades que se han ido presentando. Pero por otro lado existe demoras en que estos cambios sean aprobados por en el Consejo de Administración y por ende en la Asamblea, lo que provoca que no se pueda poner en marcha dichos cambios que a futuro pueden mejorar la eficiencia de la cooperativa.

También se ha podido observar que toda esta normativa con la que cuenta la cooperativa no es divulgada entre el personal Administrativo lo que hace notar que también existe Falta de implementar una cultura de servicio e intimidad con el cliente interno.

- **DIRECCION**

Comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Si bien es cierto la Gerencia está encargada en una persona operativa, se ha observado que se busca proporcionar un buen ambiente de trabajo, pero sin embargo no ha podido obtener respuesta por parte de todos los empleados lo que ha dificultado cumplir con los objetivos planteados existiendo quebrantamiento en la comunicación tanto entre personal operativo como entre directivos y empleados con esto podemos determinar que existe una debilidad de alto nivel

Por otra parte se ha podido notar que la gestión administrativa se ha descuidado en realizar planes y estrategias para hacer conocer la imagen corporativa de la cooperativa y por ende incrementar el mercado, esto lo podemos catalogar como un estancamiento administrativo porque hay un conformismo con lo que se tiene y no se pretende crecer.

- **CONTROL**

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Según Henry Farol el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

La cooperativa al ser un ente que está supervisada por la Superintendencia De Economía Popular y Solidaria SEPS está obligada a rendir cuentas de todas las

actividades que la cooperativa realiza, esto es una fortaleza ya que existe control sobre los recursos de los socios.

También se observa que no existe un sistema de medición de satisfacción de los socios y empleados de la cooperativa lo que no permite que se establezcan estrategias de cambio y crecimiento.

2.5.3.2 CAPACIDAD FINANCIERA

La capacidad financiera de la cooperativa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones, o sea una relación entre lo que la cooperativa tiene y lo que debe provienen en gran medida de sus actividades la principal es la captación de recursos.

A continuación se muestra datos estadísticos de los depósitos y créditos que tiene la Cooperativa.

Cuadro N° 3: Variación de depósitos

	2011	2012	Variación %	2013	Variación %
DEPOSITOS A LA VISTA	1.565.710,63	1.837.948,92	17.39	784.142,79	-57.34
DEPOSITOS A PLAZO FIJO	225.143,59	205.385,44	-8.78	337.351,56	64.25
CREDITOS	1.129.405,24	1.627.681,20	44.12	919.250,87	-43.52

Fuente: COACEER

Elaborado por: La Autora

Como podemos observar en los años 2011 y 2012 los depósitos a la vista registran un incremento del 17.39% pero con relación al año 2013 hubo una disminución importante del 57.34% . Los depósitos a plazo fijo del año 2011 y 2012 hay un decrecimiento del 8.78 pero en el año 2013 hay un repunte del 64.25%. Con respecto al los Créditos otorgados en los años 2011 y 2012 hay un incremento del 44.12% pero al año 2013 hay una variación negativa del 43.52%,

lo que nos indica que existe la falta de inyección de capital por parte de los socios por falta de motivación para que la cooperativa sea la primera institución intermediadora para el ahorro. También podemos notar que en la concesión de créditos hay una disminución importante lo que nos indica que se debe plantear estrategias financieras para la colocación de recursos.

Es importante señalar que la cooperativa no cuenta con un departamento de finanzas propiamente dicho, la contabilidad es realizada por la señora contadora empleada de planta pero no cuentan con un plan operativo financiero para la captación y colocación de recursos.

Cabe mencionar también que, en el mes de diciembre del 2013 hubo una resolución del Consejo de Administración, que los Fondos de Cesantía sean entregados a los socios a través abonos al capital en los préstamos contraídos lo que provocó una considerable disminución de capital y a futuro no se podrá operar con normalidad en la entrega de préstamos.

2.5.3.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Todas las empresas necesitan ir a la par con la tecnología y actualizarse permanentemente en todos sus campos para mantener y mejorar su competitividad. El área tecnológica en la cooperativa, es buena porque cuenta equipos de computación adecuados tecnológicamente para la realización de actividades financieras, al momento cuentan con 5 computadoras de escritorio cuatro de ellas tienen el sistema SADFIN que es el sistema financiero de créditos y contable, estas se manejan en red lo que indica que la información es compartida entre los departamentos, de igual forma cuentan con una red de internet que es necesario para la entrega de información a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS. Todos estos equipos tecnológicos que posee la cooperativa se califican como una fortaleza .

2.5.3.4 INFRAESTRUCTURA

Es importante contar con un espacio amplio que de las seguridades y comodidades para el buen desenvolvimiento de las actividades que se realicen en la cooperativa, está dividido en:

- Estancia de socios
- Atención al Cliente
- Crédito
- Caja
- Contabilidad
- Gerencia
- Sala de reuniones
- Baño

Se observa que el espacio físico de la Agencia es un poco reducido pero se ajusta a las necesidades de la cooperativa cada empleado cuenta con los muebles indispensables para desenvolverse en sus labores

2.5.3.5 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

Este es el verdadero corazón y alma de la empresa, este es el que moviliza todos los recursos de la empresa, a través de sistemas y procedimientos, planteando relaciones y en definitiva llevando a la empresa a cumplir sus objetivos. Es por eso que no se debe dudar en decir que de él depende el desarrollo y la supervivencia de la empresa. Aquí están el gerente/propietario y los empleados.

Actualmente la cooperativa tiene 4 empleados contratados bajo el código de trabajo.

Cuadro N° 4: Listado de Empleados

N°	NOMBRES	CARGO	TIEMPO DE SERVICIO	CONTRATO O NOMBRAMIENTO
1	Martha Burgos	Gerente (E) Contadora	6 años	Contrato Indefinido
2	Carmita Nogales	Secretaria-Asistente de Crédito	3 años	Contrato Indefinido
3	Verónica Ausay	CajeraContadora (E)	7 años	Contrato Indefinido
4	Julio Patiño	Auxiliar de Servicios	7 años	Contrato Indefinido

Fuente: COACEER

Elaborado por: La Autora

Podemos notar que al momento el problema que tiene La Cooperativa es, no contar con un Profesional que cumpla las funciones de Gerente, y se está duplicando las funciones.

Para conocer más a fondo la situación actual de la Cooperativa, es necesaria la participación de todos los colaboradores por lo que se realizó una Cuestionario de Satisfacción Laboral. Las encuestas son una herramienta importante que sirve para valorar las necesidades de los colaboradores, cómo perciben el compromiso o dedicación por parte de la administración, la eficacia en la comunicación, la necesidad de capacitación, y el esfuerzo por mejorar la calidad.

Se presentaron varias interrogantes, las mismas que reflejan los siguientes resultados

- Los empleados conocen la filosofía de la cooperativa lo que permite que existe conocimiento de la razón de ser de la cooperativa.
- Con respecto a la división de las áreas de trabajo los empleados se sienten cómodos con lo proporcionado.
- Al hablar de comunicación entre los directivos y empleados no es frecuente hace falta de confianza.

- La comunicación entre los empleados no fluye con naturalidad sino más bien existe falta de confianza entre ellos lo que provoca una debilidad en el trabajo en equipo
- Si hablamos de salarios y reconocimientos existe una falta de preocupación de los directivos en recompensar la labor de sus empleados.
- Con respecto de la influencia de liderazgo dentro de la cooperativa hace falta la supervisión por parte de los directivos para mejorar los sistemas de trabajo y mejorar el desempeño laboral.
- No existe un plan de capacitación para los empleados y hay un conformismo con el conocimiento actual.
- Los medios tecnológicos proporcionados son adecuados para el normal funcionamiento de sus funciones.

2.5.3.6 CAPACIDAD DE SERVICIO

Para medir la capacidad de servicio que brinda la cooperativa y determinar las necesidades de nuestros socios, creemos necesario contar con la opinión de los Empleados y trabajadores de la Empresa Eléctrica, siendo ellos quienes hacen uso de éste servicio y a quienes queremos brindar un servicio de calidad. Hemos creído conveniente que dicha Información se realice mediante un sondeo de opinión, las mismas que se han establecido mediante los siguientes parámetros:

- Conocer la opinión referente al servicio que recibe el cliente
- Establecer la rapidez con que fluye la información hacia los clientes
- Identificar si los procesos a seguir son los adecuados
- Determinar si el socio se encuentra satisfecho con el trato que recibe
- Conocer las sugerencias de los socios, para la mejora del servicio que reciben.

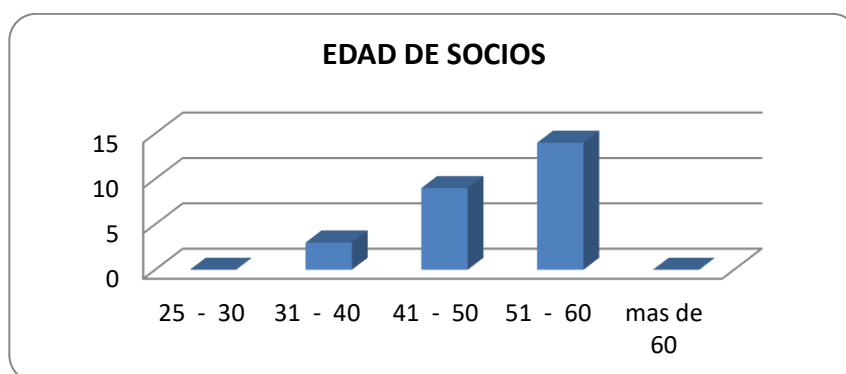
Las encuestas fueron realizadas a un 10% de los socios y a continuación se detalla.

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. En qué intervalo se encuentra su edad?

Cuadro N°5: Edad de socios

CATEGORIA	Nº de socios	%
25 - 30	0	0,0
31 - 40	3	11,5
41 - 50	9	34,6
51 - 60	14	53,8
mas de 60	0	0,0
TOTAL:	26	100

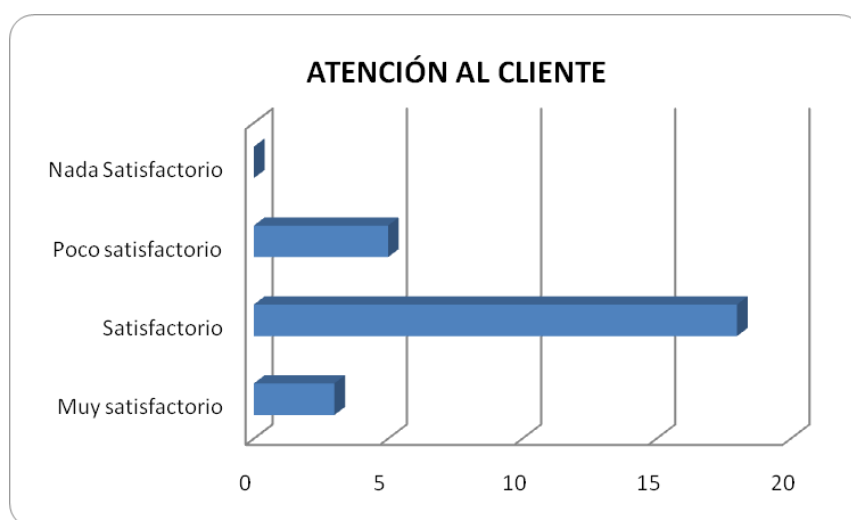


De acuerdo a la edad de los socios podemos ver que un 53% están en rango de 51 a 60 años siendo el rango mas alto, un 34 % entre 41 a 50 años y el 11.5% entre 31 a 40 años lo que nos indica que un número significativo de socios están a poco tiempo de jubilarse.

2. Cómo califica usted, la atención al Cliente, que brinda la Cooperativa?

Cuadro N° 6: Calificación atención al cliente

CATEGORIA	Nº de socios	%
Muy satisfactorio	3	12
Satisfactorio	18	69
Poco satisfactorio	5	19
Nada Satisfactorio	0	0
TOTAL:	26	100

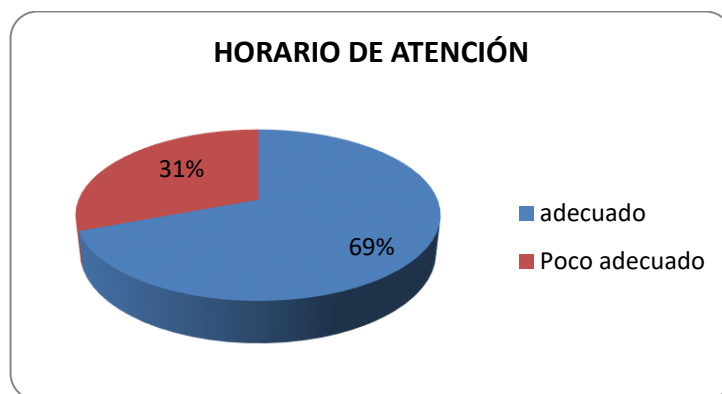


De acuerdo a los resultados de puede observar que la atención al cliente es satisfactorio ya que el 69% de os encuestados han respondido favorablemente.

3. El horario de atención al público de 8H30 a 12H30 y de 14:30 a 18H30 es?

Cuadro N° 7: Horario de atención

CATEGORIA	Nº de socios	%
adecuado	18	69
Poco adecuado	8	31
TOTAL:	26	100

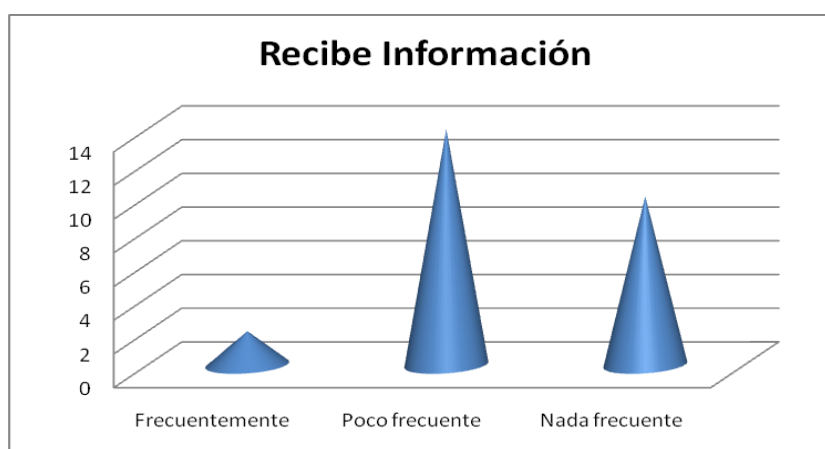


El 69% de los encuestados han respondido que el horario de atención es adecuado para los requerimientos de los socios lo que muestra que hay conformidad con el horario.

4. Con que frecuencia recibe información de la cooperativa en su lugar de trabajo?

Cuadro N° 8: Frecuencia de información

CATEGORIA	Nº de socios	%
Frecuentemente	2	8
Poco frecuente	14	54
Nada frecuente	10	38
TOTAL:	26	100



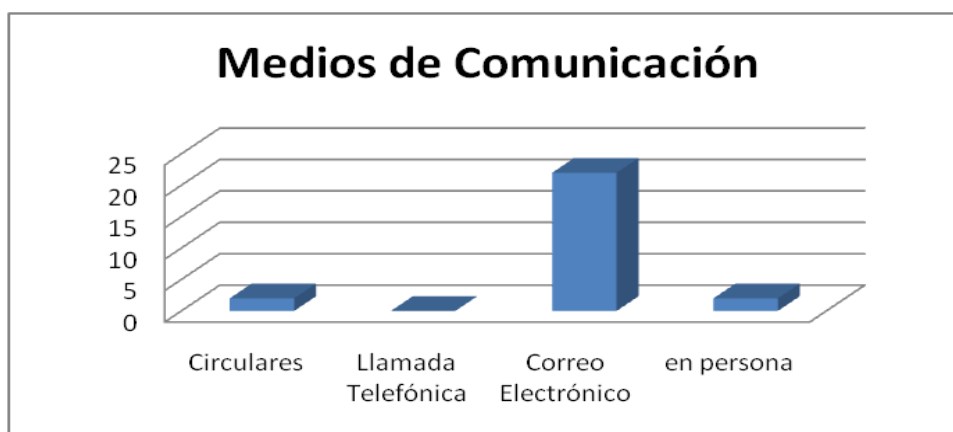
Con respecto a la información que la cooperativa comparte a los socios, el 54% han manifestado que es poco frecuente en recibir la información, el 38% nada

frecuente y apenas el 8% frecuentemente, esto nos indica que hace falta comunicación entre la cooperativa y los socios.

5. Por qué medios de comunicación le gustaría que la Cooperativa informe a sus socios?

Cuadro N° 9: Medios de Comunicación

CATEGORIA	Nº de socios	%
Circulares	2	8
Llamada Telefónica	0	0
Correo Electrónico	22	85
en persona	2	8
TOTAL:	26	100



Con una respuesta contundente del 85%, los socios manifiestan que el correo electrónico es un medio eficiente para recibir información de la Cooperativa.

6. Conoce la visión, misión, objetivo social y principios de la Cooperativa?

Cuadro N° 10: Conocimiento de la cultura organizacional

CATEGORIA	Nº de socios	%
SI	4	15
NO	22	85
TOTAL:	26	100

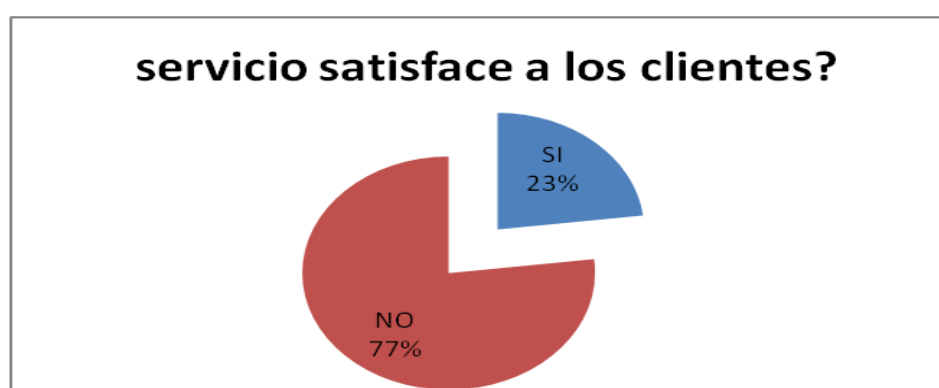


El 85% de los socios no conocen la cultura organizacional de la cooperativa eso muestra que la falta de información puede aislar a los socios de lo que se quiere lograr.

7. Los servicios que actualmente brinda la cooperativa satisface su necesidad de ahorro financiero?

Cuadro N° 11: Satisfacción de los Servicios que ofrece la cooperativa

CATEGORIA	Nº de socios	%
SI	6	23
NO	20	77
TOTAL:	26	100

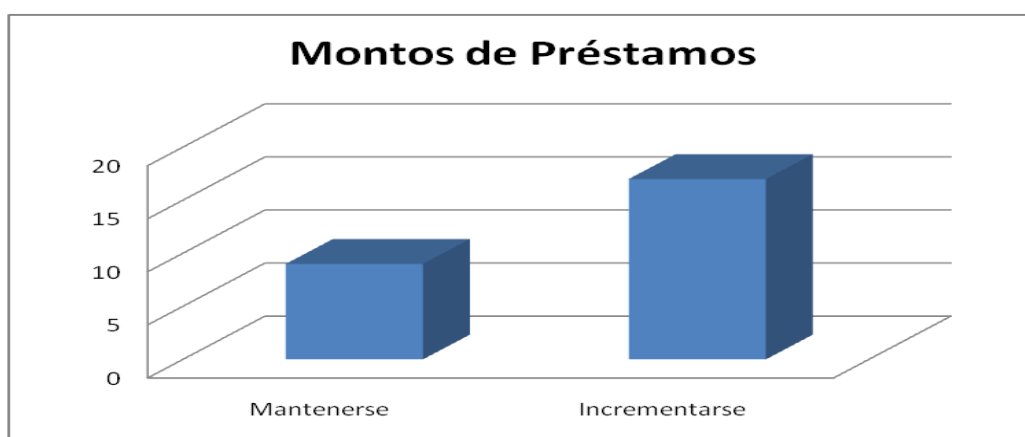


El 77% de los socios manifiestan que los servicios que otorga la Cooperativa no satisfacen sus necesidades financieras y apenas el 23% opina que si, esto indica que la cooperativa debe mejorar sus productos y servicios para que sean atractivos a los socios.

8. Con respecto a los montos de préstamos (ordinarios de 11.000,00; emergentes de 3.000,00), usted cree que debe:

Cuadro N° 12: Montos de préstamos

CATEGORIA	Nº de socios	%
Mantenerse	9	35
Incrementarse	17	65
TOTAL:	26	100

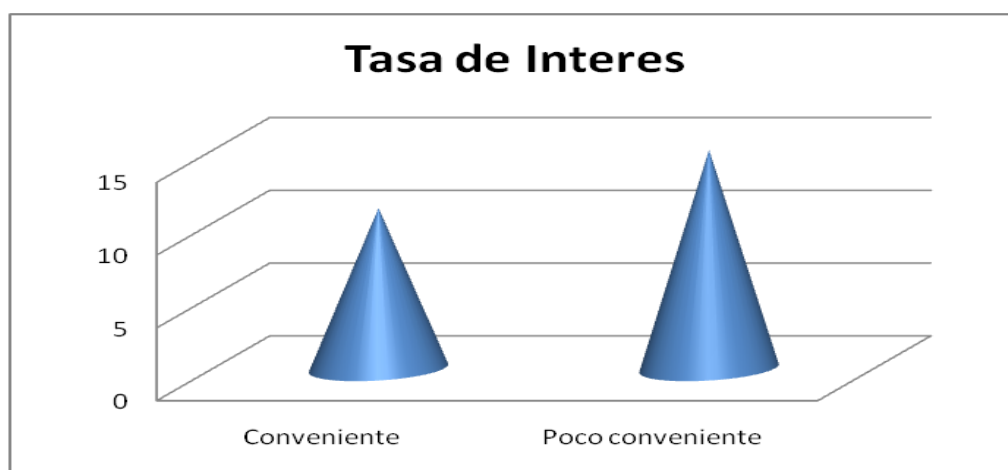


Con respecto al incremento de los montos de préstamos vemos que el 65 % de socios desean que se incremente los préstamos para satisfacer sus necesidades financieras.

9. Usted considera que la tasa de interés de los préstamos del 12% en ordinarios y 10% en hipotecarios es:

Cuadro N° 13: Calificación de las tasas de interés

CATEGORIA	Nº de socios	%
Conveniente	11	42
Poco conveniente	15	58
TOTAL:	26	100



Podemos ver que el 42% de los socios están conformes con la tasa de interés pero el 58% creen que debe disminuirse, este resultado nos indica que se debe informar mejor al socio sobre las tasas de interés que sigue siendo la más baja del mercado y su vez es revertido a cada socio en los rendimientos.

10. Cuando ha solicitado un préstamo, el tiempo de espera es:

Cuadro N° 14: Tiempo de espera de un préstamo

CATEGORIA	Nº de socios	%
1 día	1	4
2 días	6	23
3 días	14	54
5 días o más	5	19
TOTAL:	26	100



Lo más que se ha tardado la cooperativa en entregar un servicio es en tres días según los encuestados, que el 54% de ellos han manifestado y el 23% manifiestan en 6 días. Este procedimiento es bueno.

11. Los requisitos para solicitar un préstamo deben:

Cuadro N° 15: Requisitos de un préstamo

CATEGORIA	Nº de socios	%
Mantenerse	10	38
Simplificarse	16	62
TOTAL:	26	100



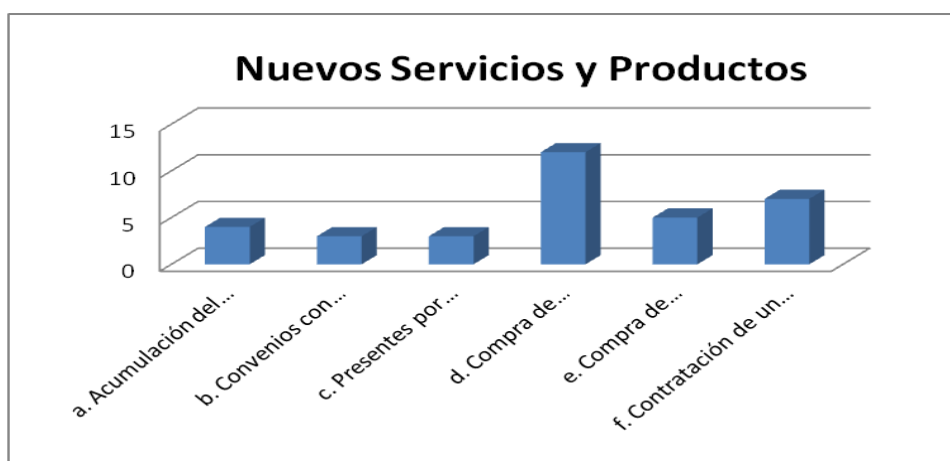
Con respecto a los requisitos manifiestan, el 62% que deben simplificarse y el 38% que deben mantenerse, eso significa que la cooperativa debe analizar la posibilidad de disminuir los requisitos en vista que al ser una cooperativa hay ventajas en mantener control sobre dichos documentos.

12. Qué otros servicios y productos financieros le gustaría que la Cooperativa debería otorgar

Cuadro N° 16: Nuevos productos y servicios

CATEGORIA	Nº de socios	%
a. Acumulación del décimo tercer sueldo	4	12
b. Convenios con casas comerciales	3	9

c. Regalos por fechas festivas	3	9
d. Compra de Vehículos	12	35
e. Compra de computadoras	5	15
f. Contratación de un Seguro de asistencia médica	7	21
g. Otros (señale)	0	0
TOTAL:	34	100

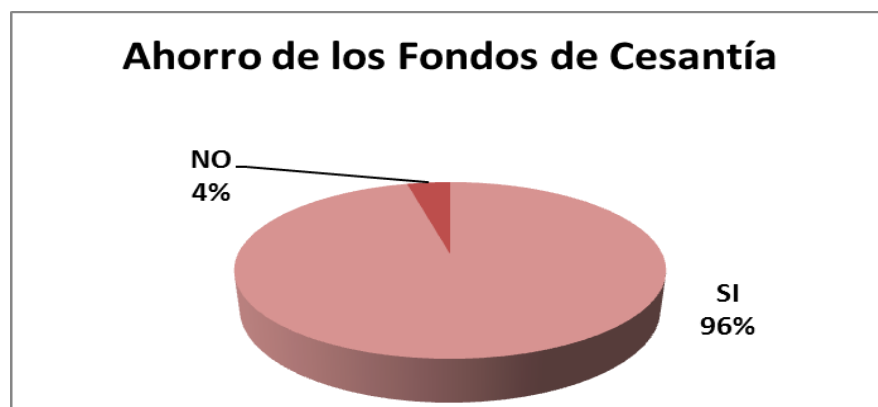


En relación a nuevos servicios que debe ofertar la cooperativa, un 35% de los socios han manifestado en la creación de un préstamo para compra de vehículos, el 21% en la contratación de un servicio de asistencia médica y un 15% en la compra de computadoras, esto indica que se debe analizar la creación de nuevos productos financieros que ayuden a satisfacer la necesidad de los socios.

13. Con respecto al Fondo de Cesantía estaría usted de acuerdo en seguir ahorrando en la Cooperativa

Cuadro N° 17: Ahorro de los Fondos de Cesantía

CATEGORIA	Nº de socios	%
SI	25	96
NO	1	4
TOTAL:	26	100

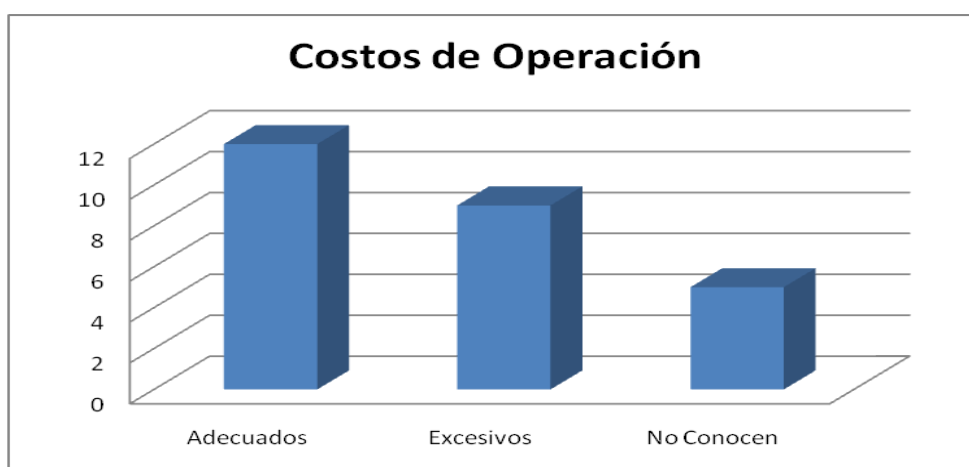


Los fondos de cesantía es un valor voluntario de aporte por lo que es bueno ver que el 96% de los socios desean seguir ahorrando por lo que la cooperativa debe iniciar con una campaña de incremento del monto y mantener los valores a largo plazo.

14. Considera que los costos con los que opera la cooperativa son:

Cuadro N° 18: Costos de Operación

CATEGORIA	Nº de socios	%
Adecuados	12	46
Excesivos	9	35
No Conocen	5	19
TOTAL:	26	100



Con respecto a los costos de operación el 46% de los socios están de acuerdo con el valor, mientras que el 35% consideran que son excesivos y el 19% no conocen los costos de operación, hace falta más información a los socios.

15. Cree usted que la actual Gestión Administrativa de la Cooperativa, es:

Cuadro N° 19: Gestión Administrativa

CATEGORIA	Nº de socios	%
Muy satisfactorio	4	15
Satisfactorio	16	62
Poco satisfactorio	4	15
Nada Satisfactorio	2	8
TOTAL:	26	100

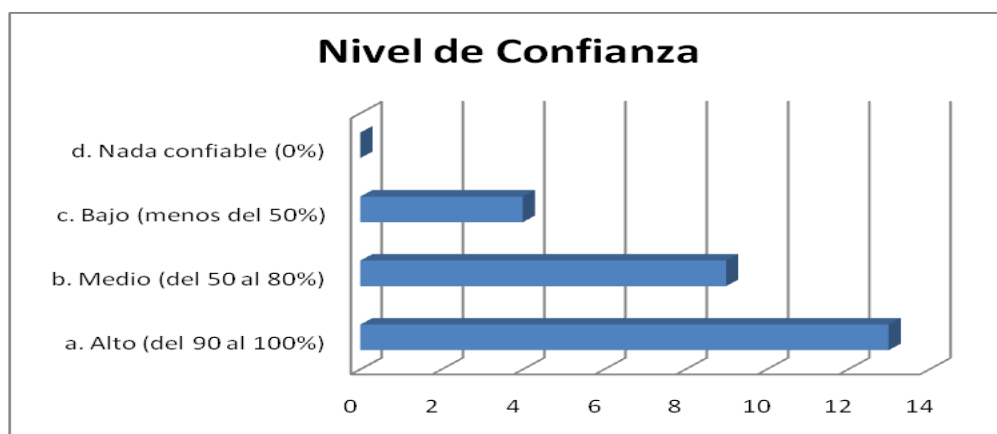


Este indicador es importante, podemos ver que el 62% de los encuestas encuentran satisfactorio la actual administración el 15% muy satisfactorio y poco satisfactorio y un mínimo de 8% nada satisfactorio, esto indica que se debe seguir trabajando en pro de los asociados y lograr la satisfacción en todos los socios.

16. Qué nivel de confianza tiene usted en la cooperativa, como para que administre su dinero?

Cuadro N° 20: Nivel de confianza

CATEGORIA	Nº de socios	%
a. Alto (del 90 al 100%)	13	50
b. Medio (del 50 al 80%)	9	35
c. Bajo (menos del 50%)	4	15
d. Nada confiable (0%)	0	0
TOTAL:	26	100

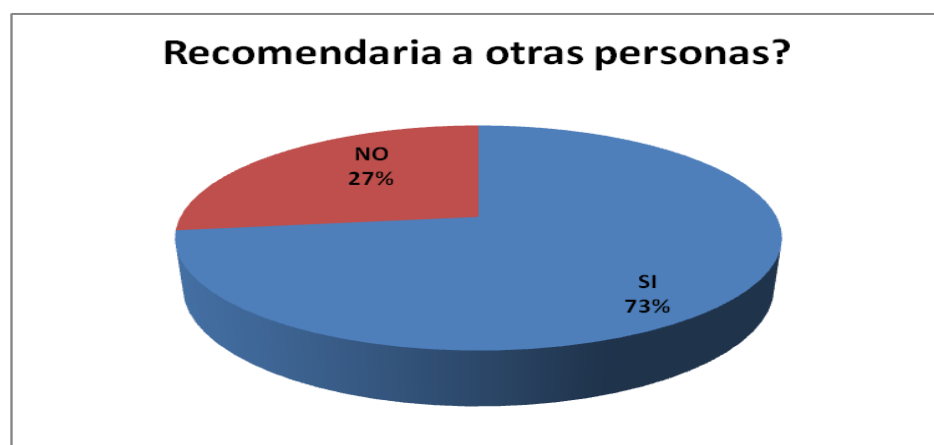


El nivel de confianza que los socios tienen son del 50% de los socios tienen el 100% de confianza mientras que 35% de los socios está en un nivel Medio y el 15% en un nivel bajo, esto indica que se debe seguir fortaleciendo la confianza en el 50% y aumentar en los demás, con poner en marcha nuevos proyectos de rentabilidad.

17. Recomendaría usted a la Cooperativa, a otras personas?

Cuadro N° 21: Recomendaría a otras personas?

CATEGORIA	Nº de socios	%
SI	19	73
NO	7	27
TOTAL:	26	100



El 73% de los socios recomendarían a la cooperativa a otras personas, mientras que 27% no lo harían, este tema es muy importante ya que la cooperativa tiene opción a crecer con el incremento de socios y solo se puede lograr con el apoyo de los mismos socios.

2.5.4 ANALISIS EXTERNO

Las Instituciones se mueven en un entorno que influye en su comportamiento. El entorno se puede definir como todos aquellos factores externos a la organización que ésta no puede controlar y que tienen una influencia significativa en la toma de decisiones. Por lo tanto, en cierta forma podemos decir que la cooperativa está influida por el entorno y ésta a su vez influye en él.

Con este análisis podremos identificar las oportunidades y amenazas del entorno. Entendemos como oportunidades como un campo de acción donde la unidad del negocio puede encontrar una cierta ventaja o beneficio. Las amenazas son un problema y que si la cooperativa no toma las medidas adecuadas sufrirá efectos negativos.

2.5.4.1 MACROAMBIENTE

Se refiere al medio externo que rodea a la cooperativa, tendríamos aquí un amplio conjunto de factores que pueden tener una influencia directa o indirecta en la gestión.

2.5.4.1.1 FACTOR ECONÓMICO

Se evalúan variables macroeconómicas como la inflación, y las tasas de interés. El análisis de las variables económicas determina el grado de interacción de las organizaciones con la economía del país. Para nuestro caso analizaremos las variables macroeconómicas como la inflación y las tasas de interés.

2.5.4.1.1.1 INFLACIÓN

Es el desequilibrio producido por el aumento de los precios o de los créditos, esto provoca una excesiva circulación del dinero y su desvalorización, es por esto que el alto porcentaje de inflación en un país genera la disminución del poder adquisitivo en la población por lo que se incrementa la pobreza, causando incertidumbre en las empresas ya que los niveles de endeudamiento bajan y generando menores ingresos amenazando la liquidez de las mismas.

Cuadro N° 22: Inflación

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado por: La Autora

Podemos observar que desde el año 2012 la inflación ha disminuido considerablemente llegando al 2.70% lo que nos indica que el poder adquisitivo

de la moneda se ha mantenido y esto permite mejorar la calidad de vida de las familias ecuatorianas

Para la cooperativa este factor es una oportunidad pero se debe realizar un monitoreo continuo debido a cambios en su comportamiento debido a acontecimientos que sucedan en el país, es importante recalcar que si la tasa de inflación baja las tasas de interés también bajan haciendo más atractivas a los socios para futuros crédito.

2.5.4.1.1.2 TASAS DE INTERES

Es el precio del dinero en el mercado financiero, al igual que el precio de cualquier producto, cuando más dinero la tasa baja y cuando hay escases sube. Hay dos tipos de tasas de interés:

Tasa de interés Activa: es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por lo préstamos otorgados, esta tasa es siempre la mayor, porque la diferencia con la tasa pasiva (captación) es la que permite el intermediario recuperar los costos administrativos, dejando un margen de utilidad.

Cuadro N° 23: Tasa de interés Activa

FECHA	VALOR
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado por: La Autora

Tasa de interés Pasiva: es la que pagan los intermediarios financieros a los ofertantes de recursos por el dinero captado.

Cuadro N° 24: Tasa de interés Pasiva

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2013	4.53 %
Noviembre-30-2013	4.53 %
Octubre-31-2013	4.53 %
Septiembre-30-2013	4.53 %
Agosto-30-2013	4.53 %
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %
Febrero-28-2013	4.53 %
Enero-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado por: La Autora

Dentro del análisis de este factor existe dos posiciones una en que las tendencias de las tasas de interés activas a la baja permite que las instituciones financieras sean más competitivas generando mayores niveles de ingresos por lo cual es calificada como una oportunidad; mientras tanto en la otra posición la tendencia ocasionaría una disminución en las captaciones, por los pocos niveles de rentabilidad para los socios y clientes considerándola como una amenaza para la cooperativa

2.5.4.1.1.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO

El PIB mide el desempeño económico de un país que el valor de mercado de todos los bienes servicios finales producidos en una nación durante un período, generalmente un año. Por lo tanto el PIB excluye la producción de las empresas en el extranjero.

Cuadro N° 25: Producto interno bruto

FECHA	VALOR
Junio-30-2013	1.20 %
Marzo-31-2013	1.00 %
Diciembre-31-2012	0.70 %
Septiembre-30-2012	0.60 %
Junio-30-2012	1.30 %
Marzo-31-2012	1.60 %
Diciembre-31-2011	0.80 %
Septiembre-30-2011	1.80 %
Junio-30-2011	2.30 %
Marzo-31-2011	1.40 %
Diciembre-31-2010	3.00 %

Las variaciones del PIB nacional entre los años 2010 y 2013 han sido mínimas en las cuales podemos observar que en el mes de marzo al mes de junio se incrementó el porcentaje del 1.00% al 1,20% en el trimestre. Por tal motivo este factor se califica como una oportunidad si se obtiene un incremento en los ingresos de la población habrá más circulante de dinero por lo que los socios buscarán adquirir créditos para mejorar su calidad de vida y son considerados como sujetos que pueden acceder de manera fácil a un préstamo.

2.5.4.1.2 FACTORES SOCIALES

Es un factor preponderante alrededor de muchas empresas, se puede considerar en primera instancia el asunto de los sueldos de las personas, que en su mayoría no alcanzan ni un 50% del valor de la Canasta Básica, lo que supone que las familias llevan un estándar de vida muy bajo, sin embargo la necesidad hace que los individuos acepten trabajos con sueldos que no representan lo que verdaderamente se debería percibir.

Tomando en cuenta que una cabeza de familia debe atender mensualmente en su hogar rubros para alimentación, estudio, servicios básicos, gastos generales, etc., surge una nueva preocupación, los ciudadanos no tienen una capacidad de ahorro mucho menos una alcance que pueda cubrir deudas.

Los socios con los que trabaja la Cooperativa en su mayoría son personas que ganan un sueldo medio alto, por lo tanto, tienen capacidad de ahorro que le permita un mayor respaldo para cualquier operación.

2.5.4.1.3 FACTORES LEGALES

En este factor se hace referencia a la participación de todas y cada una de las instituciones encargadas de normar y controlar la actitud de las instituciones financieras permitiendo una estandarización en las actividades técnico-administrativas que garanticen un adecuado y normal servicio al cliente.

La Cooperativa está regida por la Superintendencia de Economía Popular y solidaria SEPS es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

Adicionalmente el Factor Legal está constituido por todas las normas y reglamentos que regulan directamente las actividades que realiza la Cooperativa como entidad de Intermediación Financiera.

Se citan las siguientes:

- Estatuto General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
- Reglamentos internos
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Demás leyes que le fueren aplicables

Dentro de todas las empresas el Factor Legal determina el rumbo de la misma, es decir, señala los lineamientos mediante los cuales las entidades deben promover

sus operaciones, cumpliendo con los requerimientos necesarios para desempeñar el correcto desarrollo dentro y fuera de la misma.

Por el hecho de que las normas y leyes son lineamientos que regulan las actividades de las empresas, son una oportunidad porque a través de estas se proporciona la información necesaria para que las entidades cumplan y se mantengan al margen de las disposiciones, de esta forma se da seguridad a la empresa y a sus clientes.

2.5.4.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

La tecnología es un factor del entorno cuya incorporación en la actividad empresarial provoca cambios que a la vez modifican la cultura de la organización que las asume. Evidentemente la inversión en tecnología que realizan las organizaciones, tiene un doble objetivo:

- 1) No quedarse fuera del mercado
- 2) Aumentar la competitividad.

En los últimos años, en el Ecuador ha tenido un importante avance y desarrollo tecnológico en materia de software financiero con los últimos adelantos en sistemas computacionales y base de datos versátiles, los cuales son herramientas esenciales y necesarias para Bancos, Cooperativas y otras entidades del sistema financiero, que faculta realizar transacciones en línea, a nivel nacional y mundial en pocos segundos, con lo cual se puede brindar servicios electrónicos integrales e innovadores, disminuir el uso del efectivo y masificar el dinero plástico para diferentes necesidades de la tarjeta habiente, entre los software más conocidos están Cobis, Safi, Scoring, Buro de Crédito, entre otros, que permite brindar ampliar el portafolio de productos y brindar excelente servicio al cliente.

Los adelantos tecnológicos a nivel de hardware, los computadores inalámbricos que permiten realizar los trabajos en cualquier lugar, transportándose de un lugar a otro, cubriendo las necesidades de los empresarios.

Este aspecto se lo categoriza como una oportunidad, porque existe la disposición del mercado nacional tecnología de punta para el desarrollo de productos y gestión administrativa, tanto en comunicaciones, redes, software y hardware.

2.5.4 MICRO AMBIENTE

2.5.4.1 PROVEEDORES

Los proveedores son personas naturales o jurídicas que proporcionan recursos a la empresa. El desarrollo del ambiente proveedores tienen un impacto sustancial. Por lo tanto la empresa debe vigilar las tendencias de precios, escasez, falta de entrega del producto o servicio y otros Sucesos que interfieren con el cumplimiento de la entrega del servicio al cliente y pueden dar lugar a pérdida de ventas a corto plazo y lesionar la confianza del cliente a largo plazo. Entre las empresas proveedoras principales de la cooperativa son los siguientes:

Cuadro N°: 26: Proveedores

N°	PROVEEDOR	PRODUCTO O SERVICIO
1	EDIFICIO COSTALES	ARRENDAMIENTO
2	EMPRESA ELECTRICA	LUZ
3	CNT	TELEFONO - INTERNET
4	GUTEMBERG	SERVICIOS DE IMPRENTA - PROMOCION Y PUBLICIDAD
5	SERVIENTREGA	FLETES - EMBALAJE
6	ENTERSISTEM	EQUIPO DE COMPUTO - MANTENIMIENTO

Elaborado por: La Autora

Con todos los proveedores anteriores la cooperativa se encuentra en toda la capacidad de realizar óptimamente todas sus actividades empresariales.

2.5.4.2 COMPETENCIA

Se refiere al análisis de la competencia más directa: aquellas empresas que ofrecen los mismos (o similares) productos o servicios y que se dirigen al mismo público. Cuestiones fundamentales: quiénes son, dónde están, qué vende, a

quién vende, cómo vende, qué ventajas tienen, cuáles son sus carencias, y por qué tienen éxito o por qué no.

La competencia de las Cooperativa son los Bancos y Cooperativas de la ciudad de Riobamba, actualmente existen un gran número de instituciones financieras, y hemos visto como amenaza a las instituciones que están supeditadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros ya que los clientes de la Cooperativa por su cultura de educación son personas que no arriesgarían su dinero. A continuación se detalla las siguientes:

Cuadro N° 27: Listado de Instituciones Financieras

BANCOS PRIVADOS		FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO	AI 31 DIC 2009
5	DE GUAYAQUIL S.A.	HUMPHREYS S. A.	AAA -
8	DEL AUSTRO S.A.	HUMPHREYS S. A.	A+
10	DEL PACIFICO S.A.	HUMPHREYS S. A.	AA+
11	DEL PICHINCHA C.A.	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S.A.	AA+/ AAA-
13	GENERAL RUMINAHUI	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S.A.	A/A+
14	INTERNACIONAL S.A.	PCR PACIFIC S. A	AAA-
16	PROCREDIT S.A.	BANK WATCH RATINGS	AA+
17	PRODUBANCO S.A	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S. A.	AA+/ /AAA-
18	SOLIDARIO S.A.	PCR PACIFIC S. A.	A+
23	BANCO PROMERICA S.A.	HUMPHREYS S. A.	AA+
24	UNIBANCO	PCR PACIFIC S. A	AA

INSTITUCIONES PUBLICAS		FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO	AI 31 DIC 2009
1	BANCO DEL ESTADO (3)	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S. A.	AA- / AA-
2	BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA	BANK WATCH RATINGS	BBB-

3	BANCO NACIONAL DE FOMENTO	BANK WATCH RATINGS	BBB-
4	CORPORACION FINANCIERA NAL. (2)	PCR PACIFIC S. A.	A+

	COOPERATIVAS	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO	Al 31 DIC 2009
4	29 DE OCTUBRE	BANK WATCH RATINGS / HUMPHREYS S. A.	BBB+ /A-
5	9 DE OCTUBRE	BANK WATCH RATINGS	B-
10	CACPECO	HUMPHREYS S.A.	AA-
15	CODESARROLLO	MICROFINANZAS SRL	BBB-
19	EL SAGRARIO	HUMPHREYS S. A.	A+
25	OSCUS	MICROFINANZAS SRL	A
30	RIOBAMBA	HUMPHREYS S. A.	A-

Estas Institución financieras son entes que manejan millones de dólares sin punto de comparación con la Cooperativa de la Empresa Eléctrica y es por eso que son una gran competencia ya que al manejar grandes cantidades de dinero son entidades que ofrecen varios servicios con beneficios atractivos para los clientes.

2.5.5 ANALISIS FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de una empresa. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

FORTALEZAS.- representan las cualidades administrativas, operativas, de comercialización, investigación y desarrollo que tiene la institución.

OPORTUNIDADES.- son las condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos, sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.

DEBILIDADES.- son los aspectos desfavorables o negativos que tiene la entidad.

AMENAZAS.- dentro de las amenazas se encuentra la competencia y entornos negativos y desfavorables para la empresa.

Luego de realizar un análisis de cada ámbito de la Cooperativa se han encontrado las siguientes variables

FORTALEZAS

- Estructura Orgánica que satisface las necesidades de la cooperativa
- Agilidad, oportunidad y personalización en la prestación del sistema de crédito
- Supervisión por los entes de control para el buen desempeño de la cooperativa
- Costos financieros mínimos
- Agilidad en el proceso de recaudación de cuentas

OPORTUNIDADES

- Techos máximos de tasas de interés están regulados por el Gobierno.
- Inflación estable
- Importante avance de la tecnología permite un mejor acceso a equipos y programas informáticos
- Reconocimiento de los clientes como para recomendar a otras personas
- Situación política estable

DEBILIDADES

- No cuenta con un Plan Operativo Financiero
- No existe un plan de Marketing
- Falta de incentivos económicos a los empleados en función de resultados y niveles de responsabilidad.
- Ser una entidad cerrada exclusivamente de los empleados de la Empresa Eléctrica Riobamba
- Falta de un plan de capacitación para los empleados y directivos
- Falta un plan de inversiones a corto y largo plazo
- Falta de comunicación entre el personal directivo y administrativo de la cooperativa
- Falta de medición de la satisfacción de los socios y empleados de la cooperativa
- No se realizan análisis financieros adecuados para determinar y mejorar los rendimientos de la cooperativa.

AMENAZAS

- Reducción del número de socios aportantes generados por el proceso de jubilación.
- Falta de una cultura de ahorro de los socios
- Competidores bien posicionados
- Competencia con publicidad de mayor impacto
- Congelación de sueldos y salarios de los socios
- Agilidad en la entrega de préstamos por parte del IESS

2.5.6 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

En esta matriz de vulnerabilidad se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente. Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos, y se toma en cuenta la

calificación que fue tomada en la matriz de impacto. Se compara como el elemento que se encuentra internamente que es una debilidad puede ser afectado por una amenaza que se encuentra externamente.

OBJETIVO

Identificar las vulnerabilidades (debilidades y amenazas) de la empresa, con objeto de que sean efectivos en el refuerzo de estas y reducción de estas impotencias.

PROCEDIMIENTO

Una vez realizado el diagnóstico de la Cooperativa colocamos en la parte superior las amenazas y en la parte izquierda colocamos las debilidades ya analizadas anteriormente.

Luego procedemos a confrontar las debilidades y amenazas, relacionando ambas y dando una calificación; si tienen mayor relación entre las debilidades y amenazas daremos un puntaje de 5; si tienen una relación media un puntaje de 3; y si tienen una relación baja de 1.

En la columna total procedemos a sumar horizontalmente las debilidades y verticalmente las amenazas siendo así que sumado horizontalmente y verticalmente nos debe dar una suma por igual. En el cuadro se identifican las prioridades que son los números que están acorde al borde de la matriz.

Para poder implementar este análisis por tanto es imprescindible identificar claramente las debilidades y amenazas, relacionarlas y articularlas, para estar en condiciones de minimizar o al menos disminuir, los indicadores de gestión de valoración negativa.

Cuadro N° 28: Matriz de Vulnerabilidad

DEBILIDADES	AMENAZAS	Reducción del número de socios aportantes generados por el	Falta de una cultura de ahorro de los socios	Competidores bien posicionados	Competencia con de publicidad mayor impacto	Congelación de sueldos y salarios de los socios	Agilidad en la entrega de préstamos por parte del IESS	TOTAL
No cuenta con un Plan Operativo Financiero		5	3	5	5	3	5	26
No existe un plan de Marketing		1	3	3	3	1	3	14
Falta de incentivos económicos a los empleados en función de resultados y niveles de responsabilidad.		1	1	1	1	1	1	6
Ser una entidad cerrada exclusivamente de los empleados de la Empresa Eléctrica Riobamba		5	5	5	3	3	5	26
Falta de un plan de capacitación para los empleados y directivos		1	1	3	3	3	3	14
Falta un plan de inversiones a corto y largo plazo		3	5	5	3	3	3	22
Falta de comunicación entre el personal directivo y administrativo de la cooperativa		1	3	1	1	1	3	10
Falta de medición de la satisfacción de los socios y empleados de la cooperativa		5	3	5	3	1	5	22
No se realizan análisis financieros adecuados para determinar y mejorar los rendimientos de la cooperativa		1	3	3	3	1	3	14
TOTAL:		23	27	31	25	17	31	154

2.5.7 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

La Matriz de Aprovechabilidad permite realizar el cruce entre las oportunidades y las fortalezas, determinadas en las matrices de impacto, para realizar el cálculo de lo que ocasionan cada una de ellas y seleccionar aquellas con mayor calificación

Esta matriz permite realizar una confrontación de los impactos positivos de las fortalezas de la empresa y las oportunidades que ofrece el entorno, para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, para que de esta manera no exista desperdicio de recursos y así aprovechar las oportunidades que dependen de condiciones internas con las que no cuenta la empresa.

Para poder implementar este análisis por tanto es indispensable identificar claramente las fortalezas y oportunidades, relacionarlas y articularlas, para estar en condiciones de optimizarlos indicadores de gestión de valoración positiva.

OBJETIVO

Relacionar las fortalezas de más alto impacto y las oportunidades más relevantes que ofrece el medio ambiente, para entregar a la institución una herramienta de gestión que permita determinar acciones estratégicas.

PROCEDIMIENTO

Una vez realizado el diagnóstico en la parte superior colocamos las oportunidades y en la parte izquierda colocamos las fortalezas ya analizadas anteriormente.

Se procede a confrontar las oportunidades y fortalezas, relacionando ambas y dando una calificación; si tienen mayor relación entre las oportunidades y fortalezas daremos un puntaje de 5; si tienen una relación media un puntaje de 3; y si tienen una relación baja de 1.

En la columna total procedemos a sumar horizontalmente las fortalezas y verticalmente las oportunidades siendo así que sumado horizontalmente y verticalmente nos deben dar una suma por igual.

Cuadro N° 29: Matriz de Aprovechabilidad

OPORTUNIDADES	Techos máximos de tasas de interés están regulados por el Gobierno.	Inflación estable	Importante avance de la tecnología permite un mejor acceso a equipos y programas informáticos	Reconocimiento de los clientes como para recomendar a otras personas	situación política estable	TOTAL
FORTALEZAS						
Estructura Orgánica que satisface las necesidades de la cooperativa	1	1	1	3	3	9
Cumplimiento de la base legal	5	3	1	3	3	15
Agilidad, y personalización en la prestación del sistema de crédito	5	3	5	5	3	21
Supervisión por los entes de control para el buen desempeño de la cooperativa	5	3	1	5	3	17
Costos financieros mínimos	5	5	1	3	1	15
Agilidad en el proceso de recaudación de cuentas	3	3	5	5	1	17
Recurso humano con experiencia laboral	1	1	3	3	3	11
TOTAL:	25	19	17	27	17	

Elaborado por: La Autora

2.5.8 HOJA DE TRABAJO FODA

La hoja de trabajo o matriz FODA, se utiliza para plasmar e identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo e interno de las matrices de vulnerabilidad y aprovechabilidad.

OBJETIVO

Identificar y medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas del proyecto, cuestiones claves que son compiladas y analizadas gráficamente.

PROCEDIMIENTO

En el grafico procedemos a colocar las fortalezas, debilidades y amenazas de las matrices de vulnerabilidad y aprovechabilidad de acuerdo a lo ponderado anteriormente, es decir si esta tienen un mayor puntaje serán las que tienen mayor prioridad.

Cuadro N° 30: Hoja de trabajo FODA

CONCEPTO	PUNTAJE	ORDEN
FORTALEZAS		
Agilidad, y personalización en la prestación del sistema de crédito	21	1
Supervisión por los entes de control para el buen desempeño de la cooperativa	17	2
Agilidad en el proceso de recaudación de cuentas	17	3
Cumplimiento de la base legal	15	4
Costos financieros mínimos	15	5
Recurso humano con experiencia laboral	11	6
Estructura Orgánica que satisface las necesidades de la cooperativa	9	7
TOTAL:	105	

CONCEPTO	PUNTAJE	ORDEN
OPORTUNIDADES		
Reconocimiento de los clientes como para recomendar a otras personas	27	1
Techos máximos de tasas de interés están regulados por el Gobierno.	25	2
Inflación estable	19	3
Importante avance de la tecnología permite un mejor acceso a equipos y programas informáticos	17	4
situación política estable	17	5
TOTAL:	105	

CONCEPTO	PUNTAJE	ORDEN
DEBILIDADES		
No cuenta con un Plan Operativo Financiero	26	1
Ser una entidad cerrada exclusivamente de los empleados de la Empresa Eléctrica Riobamba	26	2
Falta un plan de inversiones a corto y largo plazo	22	3
Falta de medición de la satisfacción de los socios y empleados de la cooperativa	22	4
No existe un plan de Marketing	14	5
Falta de un plan de capacitación para los empleados y directivos	14	6

No se realizan análisis financieros adecuados para determinar y mejorar los rendimientos de la cooperativa	14	7
Falta de comunicación entre el personal directivo y administrativo de la cooperativa	10	8
Falta de incentivos económicos a los empleados en función de resultados y niveles de responsabilidad.	6	9
TOTAL:	154	

CONCEPTO	PUNTAJE	ORDEN
AMENAZAS		
Competidores bien posicionados	31	1
Agilidad en la entrega de préstamos por parte del IESS	31	2
Falta de una cultura de ahorro de los socios	27	3
Competencia con publicidad de mayor impacto	25	4
Reducción del número de socios aportantes generados por el proceso de jubilación.	23	5
Congelación de sueldos y salarios de los socios	17	6
TOTAL:	154	

Elaborado por: La Autora

2.5.9 MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.

Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión.

Deben ser acciones precisas a ejecutar, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposibles de cerciorar a cabalidad su gestión. De esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, las mismas se deben agruparlas

1. **Estrategias y Acciones DO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.
2. **Estrategias y Acciones DA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se deben considerar como muy alto.
3. **Estrategias y Acciones FO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas

que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.

4. **Estrategias y Acciones FA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.

Cuadro N° 31: Matriz de Estrategias

<div> <div>ANALISIS EXTERNO</div> <div>ANALISIS INTERNO</div> </div>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Reconocimiento de los clientes como para recomendar a otras personas	1. Competidores bien posicionados
	2. Techos máximos de tasas de interés están regulados por el Gobierno.	2. Agilidad en la entrega de prestamos por parte del IESS
	3. Inflación estable	3. Falta de una cultura de ahorro de los socios
	4. Importante avance de la tecnología permite un mejor acceso a equipos y programas informáticos	4. Competencia con publicidad de mayor impacto
	5. Situacion politica estable	5. Reducción del número de socios aportantes generados por el proceso de jubilación.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO.	ESTRATEGIAS FA.
1. Agilidad, y personalización en la prestación del sistema de crédito	F3-F2-O2: Incremento de los montos de los prestamos	F1-A1-A4: Incentivar mediante planes de premiación a los que aporten en un mayor porcentaje
2. Supervisión por los entes de control para el buen desempeño de la cooperativa	F4-F5-O3-O5: creación de nuevos productos financieros	Ofrecer planes con mejor rentabilidad de los fondos y decimo tercer sueldo con opción de retorno a fin de captarlos
3. Agilidad en el proceso de recaudación de cuentas		
4. Cumplimiento de la base legal		
5. Costos financieros mínimos		
6. Recurso humano con experiencia laboral		
7. Estructura Orgánica que satisface las necesidades de la cooperativa		

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO.	ESTRATEGIAS DA.
1. No cuenta con un Plan Operativo Financiero	D1-O1-O2 Elaborar un Análisi Financiero que no permita tomar decisiones para captar y colocar recursos a la mejor tasa del mercado	D2-A5 : Reclutar nuevos clientes a travez de inclusión a los familiares hasta el cuarto grado de consaguinidad
2. Ser una entidad cerrada exclusivamente de los empleados de la Empresa Eléctrica Riobamba	D6-O4 Ofrecimiento de cursos y seminarios para el personal administrativo y Directivo	D3-A3:elaboración de planes de captación a plazo fijo con mejor rentabilidad que en el mercado
3. Falta un plan de inversiones a corto y largo plazo	D7-O2-O5: Mejorar la gestión financiera para la toma de decisiones	D1-A2: Elaboración de un Plan operativo precisando responsabilidad y participación de los colaboradores
4. Falta de medición de la satisfacción de los socios y empleados de la cooperativa	D8-O1: Realizar eventos internos para mejorar la Comunicación entre empleados y directivos	D6-A1:Capacitación al personal para una mejor atención al cliente
5. No existe un plan de Marketing	D9-O5: Incentivar al personal administrativo con un remuneracion que se ajuste a las necesidades básicas y desempeño	D5-A4: Elaborar un plan de publicidad agresiva de los productos y servicios que ofrece la cooperativa
6. Falta de un plan de capacitación para los empleados y directivos	D4-O1: Crear actividades o eventos que incentive la participación de los socios	
7. No se realizan análisis financieros adecuados para determinar y mejorar los rendimientos de la cooperativa	D2-O1: Elaborar un plan de medición de satisfacción al cliente	
8. Falta de comunicación entre el personal directivo y administrativo de la cooperativa		
9. Falta de incentivos económicos a los empleados en función de resultados y niveles de responsabilidad.		

CAPÍTULO III

ELABORACIÓN DE UN PLAN OPERATIVO FINANCIERO PARA LA CAPTACIÓN Y COLOCACIÓN DE RECURSOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA PARA EL AÑO 2014

3.1 PREPARACIÓN DEL PLAN TÁCTICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO FINANCIERO

Para entender este concepto primeramente se definirá la palabra clave de este, la cual es “táctica” es “un método empleado con el fin de conseguir un objetivo. La táctica contesta a la pregunta de cómo llevamos a cabo nuestros planes e ideas. Calcular con exactitud cada movimiento, encontrar maniobras, combinaciones o recursos para mejorar nuestra posición es competencia de la táctica.

El Plan Táctico es un documento que identifica los resultados específicos que se requieren lograr dentro de un tiempo establecido (un año). Incluye las acciones y los recursos necesarios para el logro de los resultados.

Algunas de las características principales de los planes tácticos son:

- Se dan dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Son conducidos y ejecutados por los ejecutivos de nivel medio.
- Se refieren a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Están orientados hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA

La Planeación Táctica se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

Los elementos que contiene la planeación táctica son:

1. **Los propósitos:** Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente.
2. **La investigación:** Aplicada a la planeación, la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
3. **Los objetivos:** Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
4. **Las estrategias:** Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
5. **Políticas:** Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
6. **Programas:** Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

7. **Presupuestos:** Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.

8. **Procedimientos:** Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. Algunos planes fallan; si un plan no conduce al logro del objetivo, es que falló en su implementación o en su concepción misma.

OBJETIVOS

Los objetivos propuestos se dan en base a las perspectivas de mercado que deseamos lograr.

1. Crecimiento y Rentabilidad
2. Participación de Socios
3. Desarrollo del Recurso Humano

Los objetivos generales que se desea cumplir en el plan Operativo financiero es la siguiente

Cuadro N° 32: Objetivos del Plan Operativo

PERSPECTIVA	OBJETIVO GENERAL
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Ofrecer apoyo financiero a los directivos para contribuir al desarrollo económico y social de la cooperativa
PARTICIPACIÓN DE SOCIOS	Ampliar la participación de socios, ofreciendo servicios de calidad para obtener mayor rentabilidad
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Contar con personal capacitado y líderes en cada área.

Elaborado por: La Autora

Una vez determinado los objetivos generales se procedió a establecer los objetivos específicos de cada uno.

Cuadro N° 33: Objetivos Específicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	META	INICIATIVA ESTRATEGICA
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Ofrecer apoyo financiero a los directivos para contribuir al desarrollo económico y social de la cooperativa.	Elaborar un instrumento financiero que ayude a la toma de decisiones	Incrementar en un 10% la rentabilidad	Análisis Financiero
		Promover el ahorro de los socios	Incrementar en un 10% las captaciones de la cooperativa	Promover captaciones
		Incrementar montos de préstamos a los socios	incrementar en un 10% las colocaciones que realiza la cooperativa	promover colocaciones
PARTICIPACIÓN DE SOCIOS	Ampliar la participación de socios, ofreciendo servicios de calidad para obtener una mayor rentabilidad	Promocionar la cooperativa de ahorro y crédito Empresa Eléctrica Riobamba a fin de que se conozcan los servicios que ofrece	Incremento del 15% de socios	Promoción y publicidad
		Realizar una investigación de Mercado para conocer las necesidades actuales de los socios de la cooperativa	Satisfacer las necesidades de los socios en un 80%	Estudio de mercado
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Contar con personal capacitados y líderes en cada área	Capacitar al personal en temas relacionados al área de trabajo dirigido a entregar un servicio de calidad.	Mejorar en un 75% el Desempeño laboral	Capacitación de personal

Elaborado por: La Autora

Cuadro 34: Estrategias

PERSPECTIVA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS	PRIORIDAD		
				C/P	M/P	L/P
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Ofrecer apoyo financiero a los directivos para contribuir al desarrollo económico y social de la cooperativa.	Elaborar un instrumento financiero que ayude a la toma de decisiones	Implementar un modelo de Análisis Financiero	X		
		Promover el ahorro de los socios	Fomentar una cultura de ahorro con beneficios futuros	X		
		Incrementar montos de préstamos a los socios	promover la colocación de prestamos	X		
PARTICIPACIÓN DE SOCIOS	Ampliar la participación de socios, ofreciendo servicios de calidad para obtener una mayor rentabilidad	Promocionar la cooperativa de ahorro y crédito Empresa Eléctrica Riobamba a fin de que se conozcan los servicios que ofrece	Realizar campañas publicitarias para informar sobre los beneficios que ofrece la Cooperativa	X		
		Realizar una investigación de Mercado para conocer las necesidades actuales de los socios de la cooperativa	Realizar un estudio de mercado para conocer las necesidades de los socios	X		
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Contar con personal capacitados y líderes en cada área	Capacitar al personal en temas relacionados al área de trabajo dirigido a entregar un servicio de calidad.	Implantar un plan de capacitación al personal para mejorar el desempeño		X	

Cuadro 35: Determinación del Proyecto de acuerdo a la estrategia

PERSPECTIVA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS	PROYECTO	PRIORIDAD			RESPONSABLE
					C/P	M/P	L/P	
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Ofrecer apoyo financiero a los directivos para contribuir al desarrollo económico y social de la cooperativa	Elaborar un instrumento financiero que ayude a la toma de decisiones	Implementar un modelo de Análisis Financiero	PLAN FINANCIERO	X			Gerente Contadora
		Promover el ahorro de los socios	Fomentar una cultura de ahorro con beneficios futuros		X			Gerente Contadora
		Incrementar montos de préstamos a los socios	promover la colocación de prestamos		X			Gerente Contadora
PARTICIPACIÓN DE SOCIOS	Ampliar la participación de socios, ofreciendo servicios de calidad para obtener una mayor rentabilidad	Promocionar la cooperativa de ahorro y crédito Empresa Eléctrica Riobamba a fin de que se conozcan los servicios que ofrece	Realizar campañas publicitarias para informar sobre los beneficios que ofrece la Cooperativa	Plan de Publicidad	X			Gerente Asistente de Créditos
		Realizar una investigación de Mercado para conocer las necesidades actuales de los socios de la cooperativa	Realizar un estudio de mercado para conocer las necesidades de los socios		X			Gerente Resaponsable de Caja Asistente de Servicios
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Contar con personal capacitados y líderes en cada área	Capacitar al personal en temas relacionados al área de trabajo dirigido a entregar un servicio de calidad.	Inplantar un plan de capacitación al personal para mejorar el desempeño	Plan de Capacitación y Motivación		X		Gerente

Luego de determinar los proyectos a desarrollar, se debe definir cuáles son las actividades a seguir

Cuadro N° 36: Actividades a seguir

PROYECTO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
Plan Financiero	Elaborar un instrumento financiero que ayude a la toma de decisiones	Desarrollar el Análisis financiero de acuerdo al modelo financiero más adecuado
	Promover el ahorro de los socios	Promocionar tasas atractivas para el ahorro del socio en la cooperativa
		Ofrecer planes de ahorro a corto, mediano y largo plazo
	Incrementar montos de préstamos a los socios	Promover créditos a tasas de interés competitivas en el sector
		Buscar nuevos clientes / socios para ofertar los productos en la línea de prestamos
Plan de Publicidad	Promocionar a la cooperativa de ahorro y crédito Empresa Eléctrica Riobamba a fin de que se conozcan los servicios que ofrece	Hacer publicidad de la Cooperativa a través dpticos, trípticos, hojas volantes
		Dar a conocer los socios los beneficios que ofrece la Cooperativa como también informa sobre las actividades que se realizan
	Realizar una investigación de Mercado para conocer las necesidades actuales de los socios de la cooperativa	Realizar encuestas y entrevistas a los socios para determinar la satisfacción de los socios de la cooperativa
		Elaborar una base de datos de los socios
Plan de Capacitación y Motivación de RR.HH.	Capacitar al personal en temas relacionados al área de trabajo dirigido a entregar un servicio de calidad.	Elaborar un Plan anual de capacitación
		Elaborar un Plan de Motivación Laboral

3.2 ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y OPERATIVAS

3.2.1 PLAN FINANCIERO

Un plan constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

El plan propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

Para el cumplimiento del Plan se necesita involucrar a los distintos departamentos y áreas ya que se establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

ANALISIS FINANCIERO

La función principal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, constituye la intermediación financiera, mediante la captación de depósitos de sus socios y la colocación de una parte de estos recursos en operaciones de créditos, por lo que es necesario que dispongan de herramientas de análisis financiero que les permitan cumplir sus funciones de manera satisfactoria.

En este caso el análisis financiero se convierte en una técnica esencial de evaluación del comportamiento operativo, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros de la Cooperativa, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.

Los principales Métodos de Análisis Financiero que han sido desarrollados es el CAMEL, PERLAS y el método estructurado por la COLAC; además de otros presentados por el, Mix Market, que permiten que las instituciones financieras mantengan un control de la gestión financiera.

A continuación se da una breve descripción de estos métodos de análisis:

- **METODO CAMEL (Capital, Asset, Management, Earning and Liquidity)**

Este fue un método adoptado por los entes reguladores de la Banca americana, con el fin de evaluar la solidez financiera y gerencial de las principales entidades comerciales de los Estados Unidos. CAMEL hace la revisión y calificación de 5 áreas de desempeño financiero y gerencial: Idoneidad de Capital, idoneidad de Activos, manejo Gerencial, estado de Utilidades y Liquidez administrativa.

Un estudio de la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), en el año 2011 sobre los sistemas de monitoreo utilizados en 11 países como Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, costa Rica, Ecuador, El Salvador, México, Perú y Uruguay, determinó que éste modelo no se lo aplica mucho en Cooperativas de Ahorro y Crédito, por criterios que es aplicable solo para Bancos.

Por otra parte, las Cooperativas de nuestro país generalmente utilizan herramientas básicas de análisis financiero y muchas de éstas especialmente las Cooperativas pequeñas no lo conocen.

- **SISTEMA DE MONITORE PERLAS**

Este Sistema de Monitoreo fue desarrollado e impulsado por el consejo Mundial de Cooperativas o World Council of Credit Unions (WOCCU) a finales de 1980; la información.

Perlas es un sistema de monitoreo que contiene las mejores prácticas de gestión de cooperativas a nivel mundial y ha sido concebida con el fin de mejorar la administración de las Instituciones cooperativas y constituirse en un referente de monitoreo.

El sistema PERLAS es identificado por cada letra de su denominación, estudia un aspecto distinto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

P	PROTECCION
E	ESTRUCTURA FINANCIERA
R	RENDIMIENTOS Y COSTOS
L	LIQUIDEZ
A	ACTIVOS INPRODUCTIVOS
S	SEÑALES EXPANSIVAS

- **MIX MARKET**

MIX es una organización sin fines de lucro constituida el año 2002, con sede en Washington DC y con oficinas regionales en Azerbaiyán, India, Marruecos y Perú.

Mix es la principal fuente de datos y de análisis, objetivo, calificados y pertinentes sobre desempeño de micro finanzas.

El Mix Market tiene como objetivo el fortalecimiento de la inclusión financiera y el sector de la micro finanzas mediante la promoción de la transparencia; por otra parte provee información de desempeño de micro finanzas (IMF), donantes, redes, y proveedores de servicios dedicados a satisfacer las necesidades del sector financiero para clientes de bajos ingresos.

Esta herramienta se basa en los siguientes ejes fundamentales que son:

- Estructura financiera
 - Indicadores de alcance
 - Desempeño financiero general
 - ingresos
 - Gastos
 - Eficiencia
 - Productividad
 - Riesgo Liquidez
-
- **CENTRO DE MANDO FINANCIERO COLAC**

El contenido del cuadro de Mando Integral Financiero está publicado en el libro: “Disciplinas Financieras para Cooperativas de Ahorro y Crédito” desarrollado por Alejandro de Sárraga, Cassius Spalding y la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro Crédito (COLAC) en el año 2002.

Es una herramienta financiera que permite realizar un control por bloques de variables interpretadas en tres niveles de tolerancia: equilibrio, precaución y peligro, así la dirección permanece alerta sobre las variables que se están desempeñando de manera no deseada y aplicar las medidas que sean necesarias para corregirlas.

Para el presente trabajo se utilizará el método desarrollado por la COLAC puesto que está totalmente enfocado a la gestión financiera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

En este manual se destaca la importancia del cuadro de mando financiero como herramienta fundamental para la toma de decisiones en el ámbito directivo y ejecutivo de la organización, también considera los principales indicadores de competitividad cooperativa y de gestión financiera que requiere toda cooperativa de ahorro y crédito para ser exitosa.

El Cuadro de Mando Financiero es aplicable a todo tipo de cooperativa de ahorro y crédito, sea ésta rural o urbana, abierta o cerrada. Considera 40 indicadores, distribuidos en cinco bloques:

C	Competitividad cooperativa
O	Operaciones y resultados
L	Liquidez y apalancamiento
A	Administración y control
C	Crecimiento y tecnología

Luego de haber analizado los diferentes métodos de análisis financiero, se ha considerado el método Centro de Mando Integral Financiero COLAC en vista que es el método que más se ajusta a las necesidades de la presente investigación.

A continuación se analizan cada uno de los indicadores de éste método de Análisis Financiero.

Cuadro N° 37: Indicadores de Competitividad Cooperativa

RAZONES	DEFINICIÓN	FORMULA	CODIGOS	VALORES DESEADOS	RESULTADO	ANALISIS
ACTIVOS POR ASOCIADOS	Mide el tamaño de la Cooperativa en función a la economía de cada asociado, siendo una medida importante para establecer que tan desarrollada está la cooperativa y que tanta significancia puede tener en la vida de los asociados	$\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{Nº DE SOCIOS}}$	$\frac{\text{Grupo 1}}{\text{Nº de socios}}$	OPTIMO: Entre 3 y 4 veces una RBU RAZONABLE: entre 2 veces una RBU PREOCUPANTE: de 0a 2 veces	OPTIMO 4.911,33	El resultado es óptimo el activo por asociado supera las 3 remuneraciones básicas unificadas, lo que indica que la Cooperativa tiene un buen desarrollo
APORTACIONES POR ASOCIADOS	Mide el nivel de aportación que en promedio han realizado los asociados en la Cooperativa	$\frac{\text{APORTACIONES}}{\text{Nº DE SOCIOS}}$	$\frac{\text{Cuenta 3103}}{\text{Nº de socios}}$	OPTIMO: Mayor a una RBU RAZONABLE: menor que el 50% de una RBU PREOCUPANTE: menor que una RBU	OPTIMO 225,03	Las aportaciones son el componente principal del Patrimonio ya que estas miden la riqueza del asociado y su contribución al desarrollo de la misma. La Cooperativa posee un porcentaje de aportaciones por asociado mayor al 50% de la RBU lo que nos indica que está en un promedio razonable y da la posibilidad en que la cooperativa puede seguir capitalizándose.
PRESTAMOS POR ASOCIADO	Mide el nivel de préstamos por asociado estableciendo así la capacidad de otorgar créditos que posee la cooperativa. Si el crédito por socio se relaciona con el potencial y la necesidad de endeudamiento del asociado, se puede medir el impacto de la Cooperativa	$\frac{\text{CARTERA TOTAL}}{\text{Nº DE SOCIOS}}$	$\frac{\text{Grupo 14 – (Cuenta 1499)}}{\text{Nº de socios}}$	OPTIMO: de 3 a 5 veces el Ingreso Promedio RAZONABLE: 2 a 3 veces el ingreso Promedio PREOCUPANTE: menor a 2 veces el ingreso promedio	OPTIMO 3.455,83	El préstamo promedio por asociado se encuentra en un nivel óptimo, refleja que la cooperativa tiene capacidad para otorgar créditos a sus asociados

	en la comunidad					
AHORROS POR ASOCIADO	Mide el impacto que puede tener la Cooperativa en sus asociados y mide cuántos ahorros tiene el asociado en la cooperativa (se considera tanto el ahorro a la vista, los depósitos a plazo fijo y otros instrumentos de captación cuando los mismos sean ofrecidos por la cooperativa)	DEPOSITOS DE AHORROS <hr/> Nº DE SOCIOS	Subcuenta 210135 <hr/> Nº de socios	OPTIMO: >RBURAZONABLE: entre el 50% a 1 RBUPREOCUPANTE: menor que una RBU	OPTIMO 951,05	La Cooperativa estimula el ahorro de sus asociados, indica que la institución ofrece productos de ahorro que satisfacen las expectativas de sus asociados
ACTIVIDAD COOPERATIVA	Mide cuanto de los pasivos y el patrimonio es propiedad de los asociados y la organización y cuánto está en manos de terceros	DEPOSITOS + PATRIMONIO <hr/> ACTIVO TOTAL	Grupo 21 + Grupo 3 <hr/> Grupo 1	OPTIMO: entre el 75% al 100% RAZONABLE: >35% al 74.99% PREOCUPANTE: entre 0% a 34.99%	OPTIMO 93.53%	La actividad de la cooperativa se encuentra entre el 75% al 100% del activo total, es decir que dirige sus actividades al cumplimiento de su misión institucional
GASTOS DE GOBERNABILIDAD	El Gobierno de la Cooperativa está constituido por cuerpos de Dirección, la Asamblea General, tanto la ordinaria como la extraordinaria, Consejo de Administración, el Comité de Vigilancia o Auditoria y otros comités como el de Crédito, reforma de Estatutos y de Nominaciones y elecciones	GASTOS DE GOBERNABILIDAD <hr/> GASTO TOTAL	Subcuenta 450205 <hr/> Grupo 4	OPTIMO: entre 2.1% al 2.99% RAZONABLE: entre el 1.6% al 2% y entre el 3% al 4% PREOCUPANTE: <1.5% y 4%	PREOCUPANTE 0.86%	Se puede notar que la cooperativa gasta menos del nivel recomendado de lo que indica que se debe tomar medidas correctivas como: Poner en consideración de la Asamblea General con la finalidad que todos los socios definan los conceptos de este gasto y se cumpla lo que lo que dispone el Art. 44 sobre las dietas de la Ley de Economía popular, y en donde se establece que pueden percibir por este rubro hasta 4 salarios básicos sin que exceda el 10% de los gastos operacionales.

Fuente: Cuadro de Mando Financiero COLAC

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 38: Indicadores de Operación y Resultados

RAZONES	DEFINICIÓN	FORMULA	CODIGOS	VALORES DESEADOS	RESULTADO	ANALISIS
PARTICIPACIÓN DE CARTERA	Mide cuanto de los Activos están dedicados al otorgamiento de créditos a los socios considerando todas las formas de crédito y todas las operaciones que no hayan sido castigadas por problemas de morosidad	$\frac{\text{PRESTAMOS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	$\frac{\text{Grupo 14}}{\text{Grupo 1}}$	OPTIMO: entre el 70% al 85% RAZONABLE: entre el 50.1% y 69.99% y entre el 85.1% y 89.99% PREOCUPANTE: <90% y <50%	OPTIMO 70.36%	La cooperativa posee una adecuada distribución de los Activos dedicados al otorgamiento de créditos. Se encuentra en el rango óptimo que es entre el 70% y 85% del Activo
PARTICIPACIÓN DE INVERSIONES	Con relación al Activo Total este indicador mide el grado de desviación de recursos hacia la intermediación financiera cooperativa; mientras que medirlo en función del patrimonio de la organización refleja cuanto de los recursos está asociado hacia los proyectos de interés	$\frac{\text{INVERSIONES}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	$\frac{\text{Grupo 13}}{\text{Grupo 1}}$	OPTIMO: entre el 0% al 5% RAZONABLE: entre el 6% al 10% PREOCUPANTE: >10%	PREOCUPANTE 14.45	La Cooperativa destina sus recurso a la inversión financiera para mantener reservas de liquidez pero es preocupante que ese dinero no se destine a otorgar créditos donde se puede obtener mayor rentabilidad, es necesario corregir este hecho con la aprobación de incrementar los préstamos y lograr satisfacer las necesidades de los socios
PARTICIPACIÓN DE ACTIVO FIJO	Mide la relación que existe entre el Activo Fijo y el Activo Total de la cooperativa, donde el activo fijo es aquel que la cooperativa tiene en uso, es decir excluyendo los bienes recibidos en pago	$\frac{\text{ACTIVO FIJO NETO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	$\frac{\text{Grupo 18}}{\text{Grupo 1}}$	OPTIMO: entre el 3% al 5% RAZONABLE: entre el 0% al 2.99% PREOCUPANTE: >5.1%	RAZONABLE 0.76%	La Cooperativa utiliza razonablemente sus activos fijos adquiridos para el desarrollo de sus actividades
NIVEL ACTIVO IMPRODUCTIVO	Mide el volumen de activos improductivos con relación al activo total, con la finalidad de determinar el aprovechamiento que posee la	$\frac{\text{ACTIVO IMPRODUCTIVO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	$\frac{\text{Activo Improductivo}}{\text{Grupo 1}}$	OPTIMO: <3% RAZONABLE: entre el 3% al 5% PREOCUPANTE: >5%	OPTIMO 0.68%	La Cooperativa tiene un nivel mínimo de activos improductivos

	cooperativa con respecto a los activos. Mientras mayores sean los activos improductivos mayor será el nivel de ineficiencia que a su vez pueden incidir en la fijación de tasas de interés					
RENDIMIENTO FINANCIERO	Mide el nivel de ingresos con relación al Activo productivo: considerándolo como un indicador clave para el desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito	<u>INGRESOS FINANCIERO</u> ACTIVOS PRODUCTIVOS	<u>Grupo 51</u> Activos Productivos		11.63 %	Los activos generan un rendimiento del 11.63%
COSTO FINANCIERO	Mide el comportamiento del rendimiento financiero y permite conocer cuánto cuesta los pasivos financieros	<u>EGRESOS FINANCIERO</u> PASIVOS FINANCIERO	<u>Grupo 41</u> Promedio (Grupo 21+Grupo26)		6.91%	La cooperativa tiene un costo financiero promedio del 6.91% anual
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (SPREAD)	Determina el margen de intermediación con el que la organización operando en el mercado	<u>R.FINANCIERO – C.FINANCIERO</u> COSTO FINANCIERO	<u>R.financiero – c.financiero</u> Costo financiero	OPTIMO: <80% RAZONABLE: entre el 60% al 80% PREOCUPANTE: <60%	RAZONABLE 68.31%	La cooperativa opera con un margen de intermediación razonable
MARGEN DE EXCEDENTE	Mide el excedente generado y el ingreso total, de manera que se pueda determinar si la organización está mostrando ganancias o pérdidas y de que nivel son estas.	<u>EXCEDENTE NETO</u> <u>INGRESOS OPERATIVOS</u>	<u>Cuenta 3603</u> Grupo 1	OPTIMO: entre el 7.6% al 10% RAZONABLE: entre el 5.1% al 7.5% PREOCUPANTE: entre 0% al 5%	OPTIMO 5.64%	Los excedentes generados revelan razonabilidad en las operaciones de intermediación financiera
RENTABILIDAD DEL ACTIVO (ROA)	Este índice la rentabilidad obtenida por la cooperativa sobre sus activos	<u>EXCEDENTE NETO</u> ACTIVO TOTAL	<u>Cuenta 3603</u> Grupo 1	OPTIMO: > 1.5% RAZONABLE: entre el 1.1% Y 1.5% PREOCUPANTE: <1%	PREOCUPANTE 0.72	La rentabilidad del activo está en los niveles bajos donde es preocupante y se deben tomar medidas correctivas
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE)	Mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios	<u>EXCEDENTE NETO</u> PATRIMONIO TOTAL	<u>Cuenta 3603</u> Grupo 3	OPTIMO: Promedio del Mercadeo RAZONABLE: >que la inflación y menor al promedio del mercado	RAZONABLE 9.32%	El patrimonio está siendo direccionado razonablemente hacia los activos y este rendimiento es el que se puede ofertar

				PREOCUPANTE: < que la inflación		a nuestros socios
--	--	--	--	---	--	-------------------

Fuente: Cuadro de Mando Financiero COLAC

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 39: Indicadores de Liquidez y Apalancamiento

RAZONES	DEFINICION	FORMULA	CODIGO	VALORES DESEADOS	RESULTADO	ANALISIS
INDICE DE LIQUIDEZ	Se mide la relación entre los activos que se convierten en efectivo en un periodo a un año y los pasivos que se deben pagar dentro del ejercicio sujeto de análisis	$\frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Depósitos a corto plazo}}$	Grupo 11 + 13+14 Subcuenta 2101+2103+2105+26	OPTIMO: el doble del activo circulante sobre el pasivo circulante RAZONABLE: >si se acerca o es inferior a 1:1 PREOCUPANTE: superior a 3:1	RAZONABLE 1.07	Por Cada \$1.00 de Pasivo Corriente la cooperativa está en capacidad de cubrir el \$1.07
PRUEBA ACIDA	Mide el nivel de liquidez que tiene la Cooperativa para enfrentar los retiros de depósito y cuentas de ahorro	$\frac{\text{Caja + Bancos}}{\text{Depósitos y ahorros}}$	Cuenta 1101 + cuenta 1103 Cuenta 2101 +210305+210310	OPTIMO: entre el 25% al 40% RAZONABLE: entre el 40% al 60% y entre el 15% al 25% PREOCUPANTE: >15% y > 60%	PREOCUPANTE 9.99%	Las reservas de efectivo de la cooperativa no permitirán cubrir obligaciones inmediatas en caso de retiro de depósitos
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	Mide el nivel de solvencia que tiene la cooperativa es decir que determina el nivel de endeudamiento al que se puede enfrentar, asociado a la disponibilidad de dinero en el mercado que atiende. El endeudamiento está limitado por el capital de la	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Grupo 2 Grupo 1	OPTIMO: entre el 70% al 85% RAZONABLE: entre el 50% al 70% y entre el 85% al 89.9% PREOCUPANTE: >90% y < 60%	PREOCUPANTE 91.60%	La capacidad de endeudamiento es preocupante

	cooperativa					
PALANCA PATRIMONIAL INSTITUCIONAL	Representa la parte invisible de la Cooperativa y cuanto de este puede responder por los compromisos adquiridos en caso de que existe una salida masiva de asociados	<u>Capital institucional</u> Activo Total	<u>Grupo 33 + Grupo 34</u> Grupo 1	OPTIMO: entre el 20% al 25% RAZONABLE: entre el 10% al 20% y entre el 25% al 100% PREOCUPANTE: entre el 0% al 10%	PREOCUPANTE 7.06%	<p>La Cooperativa posee una pequeña proporción de capital para responder compromisos en caso de una posible salida masiva de los asociados, tomando en consideración que el capital al ser propiedad de los socios puede ser retirado en cualquier momento. Por lo que se recomienda</p> <p>Plantear adecuadas políticas de capitalización que permita que el patrimonio institucional se incremente de acuerdo a lo que determina el art. 50 y 51 de la ley de Economía popular y solidaria que debe ser al menos el 50% de los excedentes.</p> <p>Aprobar el Estatuto en donde se manifiesta que los familiares hasta el cuarto grado de consanguinidad pueden ser miembros de la cooperativa para incrementar más socios que consoliden el capital institucional</p>

Fuente: Cuadro de Mando Financiero COLAC

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 40: Indicadores de Administración y Control

RAZONES	DEFINICIÓN	FORMULA	CODIGO	VALORES DESEADOS	RESULTADO	ANALISIS
EFICIENCIA ECONÓMICA	Mide la productividad de la organización con relación a la masa de ingresos que logran generar cada año. Muestra que tan racional es la administración para hacer que los gastos que soportan los ingresos no excedan del parámetro de aceptación	$\frac{\text{Gasto Total}}{\text{Ingreso Total}}$	Grupo 4 Grupo 5	OPTIMO: entre el 75% al 85% RAZONABLE: >85% PREOCUPANTE: <75%	RAZONABLE 94.35%	La cooperativa tiene una administración razonable de los gastos ya que del total de los ingresos destina el 94.35% a cubrir gastos, generando un excedente
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	Determina que proporción del ingreso total se destina para cubrir los gastos generados y administrativos de la cooperativa	$\frac{\text{Gasto operativo}}{\text{Ingreso total}}$	Grupo 45 Grupo 5	OPTIMO: entre el 30% al 40% RAZONABLE: entre el 40.1% al 50% y entre el 0% al 30% PREOCUPANTE: >50%	OPTIMO 36.22%	La Cooperativa direcciona una adecuada proporción de sus ingresos para cubrir gastos administrativos y generales.
MOROSIDAD DE CARTERA	La morosidad mide el porcentaje de cartera que se encuentra con días vencidos según la escala de calificación de cartera y vigente emitido por la superintendencia de bancos y seguros para los respectivos segmentos	$\frac{\text{Préstamos Vencidos}}{\text{Préstamos por cobrar}}$	Cuentas (1421+1422+1423+1424+1425+1426+1427+1428) Grupo 14-(-Cuenta 1499)	OPTIMO: entre el 0% al 5% RAZONABLE: entre el 5% al 10% PREOCUPANTE: 10%	OPTIMO 0.81%	La cooperativa mantiene niveles óptimos de cartera de morosidad que revelan una adecuada administración de la cartera vigente otorgada.
PROVISIÓN DE CUENTAS MALAS	Mide el porcentaje de créditos que no van a ser recuperados y deberán ser considerados como pérdida en relación a la cartera de crédito	$\frac{\text{Provisión para PXC}}{\text{Préstamos por cobrar}}$	Cuenta 1499 Grupo 14-(-Cuenta 14.99)	OPTIMO: entre el 0% al 5% RAZONABLE: entre el 5.1% al 10% PREOCUPANTE: 10%	OPTIMO 0.98%	La provisión de cuantas malas es óptimo en caso de problemas de morosidad

PROVISIÓN DE CUENTAS MALAS > 90 días	Mide la relación que existe entre la provisión para cuentas malas y la morosidad mayor a 90 días, es decir del porcentaje de deudores que tienen la clara intención de no pago	Provisión para PXC Morosidad >90 días	Cuenta 1499 Subcuenta 142215+1472220+142225	OPTIMO: >100% RAZONABLE: entre el 80% al 100% PREOCUPANTE: entre el 0% a 80%	OPTIMO 144.88%	La provisión para cuentas malas mayores a 90 días alcanza a cubrir el 100% por lo que es una relación óptima.
FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO	Mide la porción de ingresos que la cooperativa destina al desarrollo del recurso humano y a su vez permite observar la importancia del mismo en la estrategia de desarrollo de la Cooperativa	Gastos de Capacitación Ingreso Total	Subcuenta 450190 Grupo 5	OPTIMO: entre el 2% al 3.5% RAZONABLE: <2% entre el 3.5% al 5% PREOCUPANTE: >5%	RAZONABLE 0.44	La cooperativa destina sus ingresos de manera razonable al desarrollo y capacitación del recurso humano.
ACTIVOS POR EMPLEADO	Mide el grado de eficiencia de los empleados por activo: es decir su eficiencia en sus operaciones, en las capacidades técnicas y tecnológicas de procesos de información que están siendo utilizados	Activo Total Total de empleados	Grupo 1 Nº de empleados	OPTIMO: COAC`s grandes \$325.000; COAC`s medianas: \$250.000, COAC`s pequeñas:\$150.000 Valores demasiado elevados reflejan problemas de carga laboral o responsabilidades. Valores demasiado pequeños indican que no cuentan con las condiciones básicas de trabajo.	\$ 326.603,69	Es un Valor demasiado elevado que refleja problemas de carga laboral o responsabilidades. Se recomienda la contratación de manera inmediata a un ejecutivo para el puesto de Gerencia y así poder delimitar responsabilidades.
INGRESO POR EMPLEADO	Mide la eficiencia con la que opera la cooperativa así como la capacidad generadora de ingresos de	Ingreso total Nº de empleados	Grupo 5 Nº de empleados	NIVEL OPTIMO: COAC`s grandes \$50.000; COAC`s medianas: \$30.000,	\$ 41.469,10	Cada empleado genera un ingreso de \$41.469,10 lo que se considera un nivel optimo

	<p>sus trabajadores.</p> <p>El ingreso por empleado es una medida rápida de la productividad del trabajo</p>			<p>COAC`s pequeñas:\$20.000</p> <p>NIVEL BAJO</p> <p>COAC`s grandes \$35.000; COAC`s medianas: \$30.000, COAC`s pequeñas:\$50.000</p>		
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Cuadro de Mando Financiero COLAC
Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 41: Indicadores de Crecimiento y Tecnología

RAZONES	DEFINICIÓN	FORMULA	CODIGO	VALORES DESEADOS	RESULTADOS	ANALISIS
CRECIMIENTO DE ACTIVOS	Mide la proporción del crecimiento de los activos de la cooperativa en relación a años anteriores	$\frac{\text{Activo Actual} - \text{Activo Anterior}}{\text{Activo Anterior}}$	<p>Grupo 1 (f) – Grupo 1 (i)</p> <hr/> <p>Grupo 1 (i)</p>	<p>OPTIMO: >10%</p> <p>RAZONABLE: entre el 5% al 10%</p> <p>PREOCUPANTE: <5%</p>	PREOCUPANTE -42.93%	Los activos de la Cooperativa tiene una disminución muy importante debido a que en el último trimestre del año analizado se resolvió en consejo de administración la devolución del 75% de los Fondos de Cesantía a los Socios como abono de capital a los préstamos actuales y que el 25% restante se capitalice en forma normal.
CRECIMIENTO DE LOS PRESTAMOS	Mide la calidad de la cartera a través de los niveles de morosidad y provisión así como a través de su variación porcentual de un período con respecto a otro para determinar si	$\frac{\text{Prest. Actuales} - \text{Prest. Anteriores}}{\text{Prestamo anterior}}$	<p>Grupo 14(f) – Grupo 14 (i)</p> <hr/> <p>Grupo 14 (i)</p>	<p>OPTIMO: >10%</p> <p>RAZONABLE: entre el 5% al 10%</p> <p>PREOCUPANTE: <5%</p>	PREOCUPANTE -43,52	La cartera de crédito a sufrido una disminución importante por la entrega de los fondos de cesantía. Esto indica que la cooperativa debe plantear nuevas políticas de inversión dirigido a sus socios.

	existió un crecimiento una disminución					
CRECIMIENT O DE DEPÓSITOS	Permite conocer el desenvolvimiento de las captaciones a fin de medir su crecimiento y su eficiencia de las promociones para ahorros de manera que se conviertan en el mayor mecanismo	Dep. Actuales – Dep. Anteriores Dep. Anteriores	Grupo 21 (f) – Grupo 21 (i) Grupo 21 (i)	OPTIMO: >10% RAZONABLE: entre el 5% al 10% PREOCUPANTE: <5%	PREOCUP ANTE -45.12%	La cooperativa tiene una disminución en el crecimiento de los depósitos que es preocupante tomando en cuenta que estos son la mayor fuente de captación para ser direccionados al otorgamiento de créditos.
CRECIMIENT O DE PATRIMONIO	Mide el crecimiento del patrimonio tanto en aportes de los asociados como por capitalización de resultados	Patrimonio Actual – patrimonio Anterior Patrimonio anterior	Grupo 3 (f) – Grupo 3 (i) Grupo 3 (i)	OPTIMO: >10% RAZONABLE: entre el 5% al 10% PREOCUPANTE: <5%	PREOCUP ANTE -10.12	La cooperativa tiene una disminución en el patrimonio en razón existe una disminución en los socios.
CRECIMIENT O DE ASOCIADOS ACTIVOS	Mide el crecimiento de la membrecía con respecto al período anterior con la finalidad de medir si se incrementó o no la captación de más recursos de capital a través de las operaciones y depósitos realizados.	Asociados Actual – Asociados Anterior Asociados anterior	Asociados Actual – Asociados Anterior Asociados anterior	OPTIMO: >10% RAZONABLE: entre el 5% al 10% PREOCUPANTE: <5%	PREOCUP ANTE -1.85	La Cooperativa ha sido afectada por la salida de algunos socios debido a que se acogieron a la jubilación de la Institución y de igual forma el retiro formal de la cooperativa. Con este antecedente se debe tomar correctivos y trabajar en la retención de socios y la opción de incluir a los familiares de los socios para tener la posibilidad de crecer en miembros activos
NIVEL DE PUBLICIDAD	Mide el crecimiento de la publicidad como una acción que permite el crecimiento de la cooperativa enfocado en reforzar la imagen institucional, destacar las características y beneficios	Gasto de Publicidad Gasto Total	Subcuenta 450315 Grupo 4	OPTIMO: >3% RAZONABLE: entre el 1% al 3% PREOCUPANTE: entre el 0% al 1%	PREOCUP ANTE 0.72%	La Cooperativa está subutilizando recursos que debería destinarse a procurar mantener a sus socios y personas en general vinculados a la institución e informados sobre sus diversas actividades nuevos productos y servicios, promociones,

	de sus productos y en brindar información al asociado.					y demás información que los involucre,
GASTO DE TECNOLOGÍA	Las cooperativas están llamadas a aumentar progresivamente el gasto y la inversión en tecnología para alcanzar a los demás intermediarios financieros que se caracterizan por tener una fuerte presencia de tecnología en todas sus operaciones	Gasto tecnológico Gato Total	Subcuenta 450530 + 450625 Grupo 4	OPTIMO: entre 2% y 3% RAZONABLE: entre el 1% al 2% y entre el 3% al 4% PREOCUPANTE: >5% y <1%	PREOCUP ANTE 0.77%	La tecnología de la Cooperativa es tecnología que se ha mantenido de años atrás lo que demuestra que hace falta un plan de mejoramiento tecnológico y poder mejorar la atención de los requerimientos de la cooperativa.
EQUIPOS TECNOLÓGICOS	Relaciona el monto del equipo de tecnología con respecto al activo fijo neto.	Quipo de tecnología Activo Fijo Neto	Cuenta 1806+Subcuenta 189920 Grupo 18	OPTIMO: entre 5% y 10% RAZONABLE: entre el 3% al 5% PREOCUPANTE: <3% y >10%	PREOCUP ANTE 205%	El equipo tecnológico de la cooperativa es un monto alto con respecto al activo fijo neto

Fuente: Cuadro de Mando Financiero COLAC

Elaborado por: La Autora

Luego de haber realizado el análisis financiero de los Balances de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba del año 2013, se va a sugerir algunas acciones correctivas para que la Cooperativa alcance un mayor Crecimiento y Rentabilidad en el año 2014 y siga cumpliendo con la finalidad de ser una Cooperativa que contribuya al crecimiento de sus asociados.

Cuadro N° 42: Actividades Propuestas para el año 2014

ACCIONES CORRECTIVAS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES PROPUESTAS	META	PERIODICIDAD	COSTO	MODALIDAD	RESPONSABLE
PROMOVER EL AHORRO DE LOS SOCIOS	Ofrecer planes de ahorro a corto, mediano y largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> Promocionar las tasas de interés que son las mejores del mercado. Ahorro de los Fondos de Cesantía para ser devueltos cuando cese de sus funciones institucionales. Incentivar el Ahorro del Décimo tercer Sueldo en caso de que se apruebe la propuesta del ministro de Relaciones Laborales, de mensualizar para ser entregados en la segunda semana del mes de diciembre de cada año más rentabilidad, 	Crecimiento optimo del 10% mensual en depósitos	Mensual	\$70.00	Publicidad escrita y correos electrónicos	Asistente de crédito Cajera Auxiliar de Servicios

		<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a incrementar el porcentaje de ahorro de los Fondos de Reserva en un 2% adicional del sueldo unificado de cada socio por el lapso de un año e incentivar a otros socios a que ahorren • Promocionar, por cada \$50.00 de depósitos de Ahorro a vista recibirá un boleto para la rifa de un electrodoméstico. 		Dos veces al año	300.00	Realizar sorteos dos veces al año en los meses de Febrero y septiembre	
INCREMENTAR MONTOS DE PRÉSTAMOS	promover la colocación de prestamos	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los préstamo ordinarios de 11.000,00 a 15.000,00 de 5 años plazo a 6 años al 12% de interés anual, a un promedio de 30 socios por mes. La cuota subirá de \$272,00 a \$290,00 • Incrementar los préstamo emergentes de 3.000,00 a 5.000,00 de 2 años plazo a 3 años al 12% de interés anual, a un 	Crecimiento óptimo de la Cartera en un 10% mensual	Mensual	70,00	Publicidad escrita y correos electrónicos	Asistente de crédito Cajera Auxiliar de Servicios

		<p>promedio de 30 socios por mes. La cuota subirá de 148.42 a 166.00</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un Préstamo para compra de computadoras de \$2.000,00 a 3 años plazo al 12.00% anual con una cuota mensual de \$66.00. • Promoción agresiva de los créditos a los 94 socios que no tienen préstamo 		<p>mensual</p>	<p>70,00</p> <p>2.00</p>	<p>Con convenio con casas comerciales para recibir un descuento en favor del socio.</p> <p>Oficios de Préstamos Pré-aprobados y por Correos electrónicos</p>	<p>Asistente de crédito Cajera Auxiliar de Servicios</p> <p>Asistente de crédito Cajera Auxiliar de Servicios</p>
<p>MEJORAR LA ORGANIZACIÓN DE LA COOPERATIVA</p>	<p>Contratar un ejecutivo para el cargo de Gerente de cooperativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Llamar a concurso abierto para la contratación de un Gerente que cumpla con todos los requisitos necesarios para cumplir con este cargo 	<p>Eliminar la duplicidad de funciones</p>	<p>Una sola vez</p>	<p>80,00</p>	<p>Publicar en la Prensa</p>	<p>Gerente (E)</p>

INCREMENTAR SOCIOS ACTIVOS	Incentivar a la familia de los socios a que sean parte de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> Llamar a Asamblea de Socios para la aprobación del Estatuto donde se cita <i>"Art. 6...los familiares de los socios hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad serán socios de la cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba"</i> 	Crecimiento optimo del 10%	Una sola vez	5.00	Convocatorias y correos electrónicos	Gerente
ANALISIS DE INVERSIONES	Analizar la mejor tasa activa	Realizar colocaciones del disponible primando la dotación de préstamos y luego analizar la mejor tasa del mercado	Que el 100% se invierta en la dotación de créditos	mensual	0.00	Solicitar propuestas de inversión de las diferentes Instituciones bancarias	Gerente

Elaborado por: La Autora

3.2.2 IMPLEMENTAR UN PLAN DE PUBLICIDAD

En el mercado podemos encontrar una amplia gama de instrumentos de publicidad para transmitir el mensaje como prensa, radio, televisión y páginas web. Hay que hacer una selección acertada de dichos medios para que el mensaje sea percibido y recordado. Solo así se cumplirán los propósitos del plan.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba al ser una Cooperativa cerrada, tenemos delimitado nuestro mercado y por esa razón la publicidad deberá ser más directa.

OBJETIVOS

- Promocionar a la cooperativa de ahorro y crédito Empresa Eléctrica Riobamba a fin de que se conozcan los servicios que ofrece.
- Realizar una investigación de Mercado para conocer las necesidades actuales de los socios de la cooperativa

ESTRATEGIAS A SEGUIR

- Realizar presupuestos Trimestrales destinados a la publicidad empresarial y consolidación de la imagen corporativa.
- Enfocar su gasto de publicidad en destacar las características de los productos y servicios que se ofrece.
- Publicar información importante para el asociado así como para que también se encuentren bien asesorados.

Actividad 1: Buscar la mejor opción de Publicidad y Propaganda

Se pone a consideración dos tipos de la publicidad, escrita y a través de la Web.

Publicidad escrita

Cuadro N° 43: Precios de Publicidad Escrita

TIPO	COSTO	CANTIDAD	DETALLE
Volantes	\$ 70,00	300	Papel boon 2 colores tamaño A5
Dípticos	90	300	Papel boon 2 colores
trípticos	110	300	Papel boon 2 colores
Diseño de imagen corporativa	500	1	Diseño de un nuevo logotipo y un lema

Fuente: Imprentas Locales
Elaborado por: La Autora

Ventajas

- Todos pueden acceder a este tipo de publicidad
- Se puede informar de todos los servicios y actividades que realiza la cooperativa

Desventajas

- Las personas no siempre leen la publicidad escrita
- No cooperamos con el medio ambiente con la utilización del papel que al poco tiempo es desechado

Publicidad por medio de la web

Cuadro N° 44: Precios de diseño página web

PUBLICIDAD	COSTO
Diseño de la Página Web	\$1.200,00
Utilización de correos electrónicos	\$ 0,00

Ventajas

- Se puede presentar toda información de la Cooperativa en un solo portal
- El socio puede hacer consultas desde su lugar de trabajo
- La información remitida a través de correos electrónicos es personal y se la puede realizar varias veces.

Desventajas

- Costo significativo del diseño de la página web

ANALISIS

Podemos ver que no todas las opciones antes descritas serán la mejor opción en vista que los costos son elevados o por el desecho rápido del papel. Por lo que se sugiere que se informe a los socios a través de los correos electrónicos al que se puede enviar de manera periódica y sin necesidad de gastar dinero, y por única vez el diseño de una nueva imagen corporativa para refrescar el origen de la Cooperativa.

Actividad 2: Dar a conocer los servicios y Productos que ofrece la Cooperativa

Una vez determinado los medios que se utilizarán para informar a los socios, se debe preparar la información que se enviará para dar a conocer los servicios y productos. Se sugiere los siguientes eventos:

Cuadro N° 45: Eventos para publicitar de nuevos servicios y productos

EVENTOS	PERIODICIDAD	COSTO	MODALIDAD
Nuevos productos y servicios	Mensual	\$ 0.00	Enviar aviso a los correos electrónicos
cumpleaños	Mensual	Hojas de Oficio \$0.50	Enviar un oficio personalizado

		Raspadita \$ 5.50	adjunto una raspaditas de la lotería. Con un Promedio de 22 personas al mes.
Comunicaciones	Mensual	\$0.00	Enviar comunicaciones a través de los correos electrónicos
Aniversario de la cooperativa	Anual	\$300,00	Recuerdos como: esferos con el logotipo, llaveros, bolsos etc.
Navidad – Fin de año	Anual	\$1.000,00	Agendas

Elaborado por: La Autora

Ventajas

- Los socios se sentirán alagados por el interés puesto en ellos
- Al presentarla información de los servicios o eventos a realizarse, los socios siempre estarán con expectativas de hacer uso de los servicios.

Desventaja

Es probable que no a todos los socios les gusten los obsequios, pero con el apoyo de la mayoría se tendrá beneficios a futuro

ANALISIS

Es necesario que periódicamente se dé a conocer a los socios sobre cada evento que ocurra en la Institución y animarles a que sean acreedores a los servicios de la Cooperativa. De igual forma que la cooperativa haga llegar un saludo a cada socio ya sea por fechas festivas y onomásticas hará que se sientan parte

importante para la Institución. Si vemos en cuestión de costos no representa un costo alto y el beneficio será notorio.

Actividad 3: Realizar Encuestas y Sondeos de Opinión

El propósito de realizar una encuesta a los socios de la Cooperativa es conocer cuáles son las necesidades fundamentales que consideran importante, y en base a sus respuestas tomar acciones correctivas.

Para realizar una encuesta se deben seguir los siguientes pasos:

1, Definir el objetivo de la encuesta: Se debe tener claro que información requiere, cual es la información que necesita y que se va hacer con la información recopilada

2.- Definir las variables que son sujeto de investigación: Es muy importante que las variables definidas estén de acuerdo al objetivo de la encuesta.

3. Definir los indicadores: En muchas ocasiones, para poder obtener la información de una variable, es necesario realizar varias mediciones. Para esto son útiles los indicadores.

4.- Construir el cuestionarios: Para construir un cuestionario, es importante que las preguntas se relaciones exclusivamente con las variables y los indicadores definidos previamente. Es muy común comenzar con la construcción del cuestionario, sin conocer el objetivo de la encuesta ni las variables que intervienen.

5.- Seleccionar la población objetivo: Con técnicas de muestreo que sería muy largo y extenso de explicar, se seleccionan los elementos de la población que serán encuestados, calculando el tamaño mínimo de la muestra para el error de muestreo especificado o su vez a la mayor cantidad de socios posible.

6.- Recopilar la información: la información se debe vaciarlas en tablas y gráficos en Excel para una mejor comprensión y facilite el análisis de resultados

7.- Analizar los resultados: las conclusiones del estudio deben estar de acuerdo a los objetivos planteados

ENCUESTAS	PERIODICIDAD	COSTO	MODALIDAD
Elaboración de encuestas	Cada Trimestre	\$0.00	A través de los correos electrónicos con la utilización de Encuestas electrónicas las mismas que reportan la información detallada y con gráficos

Ventajas de la modalidad

- Cooperamos con el medio ambiente al no utilizar papel
- Resultados inmediatos ya que el sistema emite la tabulación de las respuestas
- Se puede llegar al 100% de los socios y obtener la información

Desventajas

- Que no todos los socios manejen un correo electrónico

ANÁLISIS

El éxito de todo negocio es que los clientes estén satisfechos con el servicio recibido, al realizar esta actividad estaremos conociendo más a nuestros clientes, sus necesidades y sugerencias para poder dar un servicio de calidad.

Actividad 4: Elaborar una base de datos de los socios

Para mantener contacto con los socios de la Cooperativa es necesario contar una base de datos que nos muestre todos los datos personales y así poder informarles de todas las actividades que realiza la Cooperativa.

En la base de datos debe constar

- Número de cedula
- Nombres Completos
- Cargo de la Institución
- Departamento en el que labora
- Fecha de Nacimiento
- Teléfono domicilio
- Teléfono de oficina
- Dirección domicilio
- Correo electrónico
- Fecha en la que ingresó como socio
- Sueldo Unificado
- Sueldo líquido a recibir

EVENTO	PERIODICIDAD	COSTO	MODALIDAD
BASE DE DATOS DE LOS SOCIOS	Actualizar Cada Trimestre	\$26.60	Llamadas telefónicas o visitas al puesto de trabajo

Ventajas

- Contacto permanente con el socio
- Facilidad de localizar al socio

ANALISIS

Para poder dar un buen servicio es necesario contar con todos los datos que nos ayuden a contactarnos y poder mantenerlos informados de todos los servicios y beneficios de la cooperativa, con esto concientizaremos a que la Cooperativa trabaja en pro de los socios. Está claro que para obtener todos los datos debemos invertir tiempo y dinero en llamadas telefónicas pero esto será una vez al año luego se facilitará en la actualización de los mismos

3.2.3 PLAN DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN ANUAL

Actividad 1. Elaborar un Plan anual de capacitación

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una

organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

1. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal administrativo y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba

2. FINES DEL PLAN DE CAPACITACION

Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.

Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.

Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

3. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION

Objetivos Generales

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.

- Modificar actitudes para contribuir a crear un buen clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

4. METAS

Capacitar al 100% de los Trabajadores de la Cooperativa y a un 50% de los Directivos según se de la necesidad.

5. ESTRATEGIAS

a) Definir las necesidades de capacitación y priorizarlas

Actualmente los empleados de la cooperativa necesitan recibir capacitación en los siguientes ámbitos

- Relaciones Humanas
- Servicio al Cliente
- Créditos y cobranzas
- Gerencia estratégica para cooperativas

b) Definir los tipos de capacitación

- Presencial
- Virtual

c) Investigar instituciones de capacitación

En el Ecuador hay varias compañías de Asesoramiento Económico Financiero y Contable entre las principales tenemos

- CAEFYC en la ciudad de Quito
- R&A Ramos & Asociados Quito, Guayaquil

d) Análisis de localidad, tiempo y costo

Se debe elaborar un presupuesto de cuanto va a costar la capacitación tomando en cuenta los niveles óptimos del análisis financiero.

6. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

A. La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza: En ésta se examinan los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de la cuota de trabajo.
- Habilidad demostrada en realización del trabajo.
- Dominio de la técnica necesaria.
- Interés demostrado en el trabajo.

B. La evaluación de las características personales del trabajador: Se analizan aspectos tales como:

- Espíritu de colaboración.
- Espíritu de superación.
- Responsabilidad.
- Iniciativa.
- Actitud positiva.
- Asistencia y puntualidad.
- Disciplina en el trabajo.
- Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo

La etapa final del plan de capacitación, es la evaluación de los resultados obtenidos. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

- Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación presenta relación con la consecución de objetivos de Cooperativa de Ahorro Crédito Empresa Eléctrica Riobamba.

EVENTO	PERIODICIDAD	COSTO	MODALIDAD
Capacitación	Anual	\$750.00	Realizar un curso de capacitación por cada empleado en el año.

Actividad 2. Elaborar un Plan de Motivación Laboral

Las personas que deciden formar parte de una organización esperan retribuciones, ya sea económicas (buen sueldo), ontológicas (libertad y/o felicidad) o bien sociales (reconocimiento de otros), etc.,

Mantener motivados a los trabajadores hace que ellos trabajen por y para la empresa. De igual forma, se destaca el sentido de gratitud que allí se despierta porque en ella han crecido, porque les ayudan a salir adelante, porque se piensa en sus familias y se les brinda estabilidad.

Para que la motivación del personal se desencadene en productividad en la Cooperativa, se sugiere los siguientes eventos.

Dicho de otra manera la Cooperativa debe preocuparse por las necesidades de sus empleados por lo que se sugiere que

Cuadro N° 46: Plan de Motivación Laboral

EVENTO	PERIODICIDAD	COSTO	MODALIDAD
Tratar a cada empleado como persona, acompañarlo en el desarrollo de su plan de vida. Brindarle flexibilidad en los horarios y permisos para cumplir con compromisos académicos.	mensual	0.00	De acuerdo al plan de estudios
Mejorar las condiciones laborales ofreciendo insumos de trabajo adecuados	Anual	450.00	Compra de sillas ejecutivas
Integración emocional y mental. Escuchar sus ideas y propuestas para que los empleados tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones.	Quincenal	5.00	Reuniones de trabajo y se comparte un refrigerio
Fortalecer sus competencias (evaluación, seguimiento, plan de capacitación).	Anual	0.00	Evaluación de los cursos de capacitación
Ofrecer reconocimientos a las personas cuando sea necesario: en cumplimiento de objetivos financieros o en fechas especiales.	mensual	150,00	<ul style="list-style-type: none"> • memorando de reconocimiento, • permiso remunerado, • bonificaciones • detalles sencillos

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 47: Resumen Costo – Plan Operativo Financiero

PROYECTO	VALOR	PARTICIPACIÓN
PLAN FINANCIERO	600,00	11%
PLAN DE PUBLICIDAD	1.694,40	30%
PLAN DE CAPACITACION Y MOTIVACIÓN DE RR.HH.	3.270,00	59%
TOTAL:	5.564,40	100.00%

Elaborado por: La Autora

Estos resultados nos muestra que la inversión que se necesita para ejecutar el plan es mínima relacionado al volumen de activos de la Cooperativa y del 100% apenas el 11% se utilizará para ejecutar el Plan de Financiero pero no por eso es el menos importante sino que esto muestra que el plan es más Operativo no se necesita invertir mucho dinero sino al contrario se debe aprovechar los recursos que la Cooperativa posee, con respecto al Plan de Capacitación y motivación del RR.HH. es necesario invertir más dinero ya que para eso se depende de fuentes externas que deben ser costeados. El plan de Publicidad al igual que el financiero nos proporciona alternativas básicas y modernas que se puede aprovechar sin invertir mayor número de recursos.

CAPITULO IV

4.1 CONCLUSIONES

- ✓ Con el desarrollo del diagnóstico situacional se pudo evidenciar las Fortalezas y Debilidades de la Entidad, lo que permitió determinar la necesidad urgente de elaborar un plan Operativo Financiero que permitió establecer las acciones correctivas para el ejercicio fiscal 2014.
- ✓ Se evidenció que al tener carencia de un instrumento de análisis financiero, las actividades administrativas, contable y financieras funcionan sobre la base del conocimiento práctico adquirido por la experiencia de sus empleados.
- ✓ El plan Operativo Financiero va direccionado a la inversión sana con beneficio para sus asociados por lo que se necesita la participación de todo el equipo de Trabajo tanto administrativo como directivo
- ✓ Con las encuestas realizadas a los socios de la cooperativa, se observó la falta de difusión por parte de la Cooperativa sobre los servicios y productos que ofrece, como también la falta de cobertura a cada uno de los socios para satisfacer sus necesidades financieras.
- ✓ En base a la Investigación de Campo efectuada a los empleados de la Cooperativa se observó que se necesita un plan operativo donde se tome en cuenta las necesidades de cada uno de los colaboradores y se brinde seguridad tanto económica como profesional y tener mejoramiento continuo en el desempeño de sus funciones.

4.2 RECOMENDACIONES

- ✓ La buena intención de la actual administración por mejorar la gestión de la cooperativa, ha permitido elaborar un Plan Operativo Financiero, por lo que se recomienda la aplicación de esta propuesta para realizar un análisis previo antes de tomar una decisión.
- ✓ Seguir un plan operativo financiero ayudará a que la Cooperativa crezca a la par con sus asociados obteniendo la mejor rentabilidad y asegurando una efectiva gestión administrativa y Financiera.
- ✓ Con la finalidad de mejorar los esfuerzos de la entidad es necesario difundir la cultura organizacional, a los socios como al personal administrativo y conozcan la razón de ser de la Cooperativa y poder brindar su contingente para su crecimiento.
- ✓ El socio es la razón de ser de la Cooperativa por lo que se recomienda mantener una cobertura permanente conociendo sus necesidades financieras como también mantenerle informado de todas actividades que se realizan en la cooperativa.
- ✓ El personal que labora en la Cooperativa es un recurso muy importante al que se le debe ofrecer un buen ambiente de trabajo por lo que se recomienda que permanentemente se le capacite y se le retribuya por la función que desempeña.

RESUMEN

Se ha elaborado un Plan Operativo Financiero, para ser implantado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, con la finalidad de mejorar el crecimiento y rentabilidad a través de las captaciones y colocaciones de recursos.

El Plan Operativo Financiero al ser implementado aprovecha las fortalezas y oportunidades que tiene, para frenar las deficiencias detectadas y permitirá que los directivos mejoren la toma de decisiones para el año 2014 para lograr los objetivos propuestos y por ende conseguir satisfacer las necesidades financieras de los socios.

La propuesta consiste en la implementación de un Plan Financiero que permitirá evaluar la situación actual y proponer medidas correctivas para eventos futuros. También se propone un Plan de Publicidad mediante el cual se conocerá las necesidades financieras de los socios y se publicará permanentemente las decisiones tomadas por los directivos, igualmente se propone un Plan de Capacitación permanente para los empleados de la Cooperativa, lo que permitirá mejorar el desempeño de sus funciones.

Se recomienda la aplicación de este Plan Operativo Financiero en forma permanente ya que permitirá mejorar la toma de decisiones enfocado en incrementar la concesión de créditos, fomentar en el socio una cultura de ahorro y arraigar el sentido de permanencia.

SUMMARY

It was developed a Financial Operating Plan to be implemented in the Savings and Credit Cooperative Empresa Eléctrica Riobamba, in order to improve growth and profitability through deposits and placements of resources.

The Financial Operating Plan to be implemented exploits the strengths and opportunities that it has, to curb the identified deficiencies and allow managers improve the decision making in 2014, to achieve the proposed objectives and, therefore, help partners meet their financial needs.

The proposal consists of the implementation of a Financial Plan that will allow accessing the current situation and proposing corrective measures for future events. Also, and Advertising Plan is proposed by which the financial needs of the partners will be known and constantly the managers decisions made will be published, likewise a permanent training plan is proposed for employees of the Cooperative, it will allow improving the performance of duties employees.

The permanent application of this Financial Operating Plan is recommended, as it will allow improving the decision-making focused on increasing lending, encourage partner a savings culture and develop a true sense of permanence.

BIBLIOGRAFIA

- MARCIAL, Córdova Padilla, Gestión Financiera, primera edición, Bogota, D.C. 2012
- PABLO, Navajo Gómez, Planificación Estratégica, primera edición, Bogota Colombia, 2012
- KOTLER Philip / AMSTRONG Gary, Fundamentos de Marketing, octava edición, México. 2007.
- ENRIQUE, Benjamín Franklin, Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura, México, McGraw-Hill, 1999. 341 p.

FUENTES DE INTERNET

- www.seps.gob.ec
- www.bce.gob.ec

FUENTES COMPLEMENTARIAS

- COAC Empresa Eléctrica Riobamba: Archivos de la cooperativa
- Talento Humano de la cooperativa

ANEXOS

ANEXO I



**OFICINAS:
“COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO
EMPRESA ELÉCTRICA
RIOBAMBA”**



ANEXO II



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA"

CUESTIONARIO DE SATISFACIÓN AL CLIENTE

Objetivo: Saber el grado de satisfacción del cliente sobre el servicio que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba.

Nota: La presente información servirá para la elaboración de la tesis "*Elaboración de un Plan Operativo Financiero para la Captación y Colocación de Recursos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba*" con la finalidad de mejorar las condiciones del servicio.

La información proporcionada se manejará con absoluta discreción y confidencialidad.

1. En que intervalo se encuentra su edad?

25 -30 años ☐

31 – 40 años ☐

41 – 50 años ☐

51 – 60 años ☐

Mas de 60 años ☐

2. Cómo califica usted, la atención al Cliente, que brinda la Cooperativa?

a. Muy satisfactorio ☐

c. Satisfactorio ☐

b. Poco satisfactorio ☐

d. Nada Satisfactorio ☐

3. El horario de atención al público de 8H30 a 12H30 y de 14:30 a 18H30 es?

a. Adecuado ☐

b. Poco Adecuado ☐

4. Con que frecuencia recibe información de la cooperativa en su lugar de trabajo?

a. Frecuentemente ☐

c. Poco frecuente ☐

b. Nada frecuente ☐

5. Por qué medios de comunicación le gustaría que la Cooperativa informe a sus socios?

a. Circulares ☐

c. Correo Electrónico ☐

b. Llamada Telefónica ☐

d. en persona ☐

6. Conoce la visión, misión ,objetivo social y principios de la Cooperativa?

SI ☐

NO ☐

7. Los servicios que actualmente brinda la cooperativa satisface su necesidad de ahorro financiero?

SI ☐

NO ☐

8. Con respecto a los montos de préstamos (ordinarios de 11.000,00; emergentes de 3.000,00), usted cree que debe:

Mantenerse ☐ Incrementarse ☐ Eliminarsse ☐

9. Cuando ha solicitado un préstamo, el tiempo de espera es:

a. Adecuado ☐ b. Nada Adecuado ☐

10. Los requisitos para solicitar un préstamo son:

a. Mantenerse b. Simplificarse

11. Qué otros servicios y productos financieros le gustaría que la Cooperativa debería otorgar?

a. Acumulación del décimo tercer sueldo ☐
b. Convenios con casas comerciales ☐
c. Presentes por fechas festivas ☐
d. Compra de Vehículos ☐
e. Compra de computadoras ☐
f. Contratación de un Seguro de asistencia médica ☐
g. Otros (señale) _____

12. Usted considera que la tasa de interés de los préstamos del 12% en ordinarios y 10% en hipotecarios es:

a. Conveniente ☐ b. Poco conveniente ☐

13. Con respecto al fondos de cesantía, estaría usted de acuerdo en seguir ahorrando en la cooperativa?

SI ☐ NO ☐

14. Considera que los costos con los que opera la cooperativa son:

a. Adecuados ☐ b. Excesivos ☐

15. Cree usted que la actual Gestión Administrativa de sus Recursos de la Cooperativa, es:

a. Muy satisfactorio ☐ b. Poco Satisfactorio ☐
b. Satisfactorio ☐ d. Nada Satisfactorio ☐

16. Qué nivel de confianza tiene usted en la cooperativa, como para que administre su dinero?

a. Alto (del 90 al 100%) ☐
b. Medio (del 50 al 80%) ☐
c. Bajo (menos del 50%) ☐
d. Nada confiable (0%) ☐

17. Recomendaría usted a la Cooperativa, a otras personas?

SI ☐ NO ☐

Sugerencias.....
.....

Gracias por su colaboración

ANEXO III

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA"

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Objetivo: Obtener información relativa al compromiso con la Cooperativa y poder realizar un análisis del clima laboral con la finalidad de buscar soluciones para mejorar las condiciones de trabajo.

La Información aquí descrita se manejará de forma confidencial

Cargo: _____

Marque con una X la respuesta que considere adecuada con respecto a cada pregunta o ítem.

Valoración: (5) Totalmente de Acuerdo (4) De Acuerdo (3) Medianamente de Acuerdo
(2) En desacuerdo (1) Totalmente en Desacuerdo

I. PROPÓSITO

- | | |
|---|---------------------|
| 1) ¿Conoce la Misión y Visión de la Cooperativa? | (5) (4) (3) (2) (1) |
| 2) ¿Le han informado sobre la filosofía de la Cooperativa? | (5) (4) (3) (2) (1) |
| 3) ¿Cree que las actividades que realiza la Cooperativa conllevan al cumplimiento de los objetivos? | (5) (4) (3) (2) (1) |

II. ESTRUCTURA

- | | |
|--|---------------------|
| 1) ¿La división de las áreas de trabajo, son adecuadas para el buen funcionamiento? | (5) (4) (3) (2) (1) |
| 2) Las funciones que realiza, permiten que desarrolle al máximo todas sus habilidades? | (5) (4) (3) (2) (1) |
| 3) Realizan rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono? | (5) (4) (3) (2) (1) |
| 4) Las actividades que realiza son congruentes a su cargo? | (5) (4) (3) (2) (1) |

III. COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN

- | | |
|---|---------------------|
| 1) La comunicación entre los directivos y usted, es frecuente? | (5) (4) (3) (2) (1) |
| 2) La confianza entre sus compañeros de trabajo, es excelente? | (5) (4) (3) (2) (1) |
| 3) El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas? | (5) (4) (3) (2) (1) |
| 4) La Cooperativa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo? | (5) (4) (3) (2) (1) |
| 5) El ambiente laboral es satisfactorio? | (5) (4) (3) (2) (1) |

IV. RECONOCIMIENTOS

- | | |
|---|---------------------|
| 1) Recibo elogios frecuentemente por parte de lo directivos? | (5) (4) (3) (2) (1) |
| 2) La Cooperativa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho? | (5) (4) (3) (2) (1) |
| 3) He recibido reconocimientos por un esfuerzo extra de mi parte? | (5) (4) (3) (2) (1) |
| 4) Los Directivos se preocupan por mi superación? | (5) (4) (3) (2) (1) |
| 5) La condiciones salariales son buenas? | (5) (4) (3) (2) (1) |

V. LIDERAZGO

- | | |
|---|---------------------|
| 1) Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados? | (5) (4) (3) (2) (1) |
| 2) Me interesa influir en los demás aportando nuevos conocimientos? | (5) (4) (3) (2) (1) |
| 3) La Cooperativa solicita sus ideas para mejorar su trabajo? | (5) (4) (3) (2) (1) |
| 4) Se ofrece programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades? | (5) (4) (3) (2) (1) |
| 5) La Cooperativa permite la toma de decisiones por parte de los empleados? | (5) (4) (3) (2) (1) |

VI. TECNOLOGÍA

- | | |
|---|---------------------|
| 1) Los medios tecnológicos proporcionados a usted, son adecuados para el desempeño de sus funciones ? | (5) (4) (3) (2) (1) |
| 2) La cooperativa frecuentemente se actualiza a los avances tecnológicos? | (5) (4) (3) (2) (1) |
| 3) En mi área de trabajo es sumamente indispensable el manejo de tecnología ? | (5) (4) (3) (2) (1) |
| 4) La tecnología le ayuda a incrementar su rendimiento? | (5) (4) (3) (2) (1) |

VII. SUGERENCIAS

Señale aquellas sugerencias que considere necesario para mejorar el desempeño de sus funciones.

Gracias por su colaboración

ANEXO IV

EJEMPLO DE PUBLICIDAD Y PROPAGANDA



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA

Plazo Fijo

Con la mejor rentabilidad del mercado con total seguridad

- Depósitos desde US \$ 200
- Plazos mayores a 31 días
- El interés lo recibe al vencimiento o en cuotas parciales
- Acceso inmediato a créditos de hasta el 80% del total de la inversión.



Por cada **50 dólares** en depósitos en **Plazo Fijo** reciba un boleto

y **GAÑESE** un hermoso electrodoméstico

